



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING PARA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS FRANQUEADORAS BRASILEIRAS
UMA INVESTIGAÇÃO DO CASO SPOLETO

Carolina de Paula Nunes Gavinho

Lucyana Rebello Felícia

Rio de Janeiro/ RJ

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**Os Desafios Da Comunicação de Marketing para Internacionalização de Marcas
Franqueadoras Brasileiras
Uma investigação do caso Spoleto**

Carolina de Paula Nunes Gavinho

Lucyana Rebello Felícia

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Serpa

Rio de Janeiro/ RJ

2011

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING PARA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS FRANQUEADORAS BRASILEIRAS:
UMA INVESTIGAÇÃO DO CASO SPOLETO**

Carolina de Paula Nunes Gavinho

Lucyana Rebello Felícia

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

Prof. Dr. Marcelo Serpa - Orientador

Prof. Ms. Claudete Lima de Silva

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Galotti

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/RJ

2011

FELICIA, Lucyana Rebello; GAVINHO, Carolina de Paula Nunes.

Os desafios da comunicação de marketing para internacionalização de marcas franqueadoras brasileiras : uma investigação do caso Spoleto. Lucyana Rebello Felicia, Carolina de Paula Nunes Gavinho – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2011.

67 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2011.

Orientação: Marcello Serpa

1. Internacionalização. 2. Franquia. 3. Spoleto. 4. Marketing

I. SERPA, Marcelo II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. Os desafios da comunicação de marketing para internacionalização de marcas franqueadoras brasileiras : uma investigação do caso Spoleto.

Àqueles que utilizam o conhecimento como
uma forma de inspiração.

... inspiração para ir além.

AGRADECIMENTO

Antes de agradecermos àqueles que nos ajudaram a completar essa etapa, devemos ser gratas por estarmos aqui e, para isso, devemos nos voltar à Deus. Obrigada por essa dádiva que é a vida.

Obrigada, especialmente, por ter nos colocado em famílias tão especiais, que nos deram educação, conforto e que hoje estão orgulhosos de nós. Somos um pedacinho de vocês, as pessoas que nos ajudaram a construir quem somos, e que hoje, além de serem um motivo de orgulho para nós, também são nossa inspiração.

Agradecemos também, carinhosamente, a dedicação de nosso orientador, Marcello Serpa, que por diversas vezes nos atendeu, deu verdadeiras aulas e fez com que a gente voltasse para casa mais tranquilas.

Também gostaríamos de prestar nossos agradecimentos à equipe do Spoleto. A boa vontade da empresa em nos ajudar foi tamanha que hoje nos atrevemos a falar que o Spoleto faz parte também da nossa história. Conseguimos entender a filosofia, os valores, e colocá-los em nosso trabalho com o mesmo carinho que nos foi dado.

Por fim, temos que agradecer a todos os nossos amigos, que com certeza também estão torcendo para o nosso sucesso e que contribuíram de alguma forma para que hoje estivéssemos aqui com a certeza de um trabalho bem feito (até mesmo pagando multa em biblioteca por nós). Em especial, a oito meninas, que construíram uma amizade que durará para a vida toda, assim como o verdadeiro amor de uma princesa deve ser.

E claro, agradecemos a ECO por ter permitido que nos tornássemos amigas e encerrássemos hoje mais esse ciclo juntas!

Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?

Fernando Pessoa

FELICIA, Lucyana Rebello; GAVINHO, Carolina de Paula Nunes. **Os desafios da comunicação de marketing para internacionalização de marcas franqueadoras brasileiras : uma investigação do caso Spoleto**. Orientador: Marcello Serpa. Rio de Janeiro, 2011. Monografia (Graduação Comunicação Social – Habilitação Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 67f.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso pretende identificar os principais desafios da comunicação de marketing de uma rede franqueadora ao iniciar sua expansão internacional. Entendendo a natureza expansionista do sistema de franquias, objetiva-se analisar os fatores determinantes para o sucesso internacional de uma organização, através de um embasamento teórico estruturado por obras de autores clássicos do tema. Serão estudados os riscos, as motivações, os desafios encontrados e, principalmente, a comunicação de marketing da franquia. Sendo este um sistema peculiar, pretende-se comparar as vantagens e desvantagens de uma plataforma padronizada – questão inerente ao *franchising*. Afim de ilustrar o estudo, elege-se a rede Spoleto, que iniciou, com alguns percalços, sua expansão internacional pelo México, em 2006.

Palavras-chaves: Internacionalização, Franquia, Spoleto, Marketing.

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Comunicação e Marketing.....	12
2.1 Comunicação	12
2.2 Marketing	16
3. Franquias.....	26
3.1 Histórico e Conceituação	26
3.2 Marketing para franquias	29
3.3 O Processo de internacionalização.....	32
4. O Spoleto	37
4.1 Histórico e panorama	37
4.2 A marca Spoleto.....	38
4.3 Sistema de Franquias Spoleto	41
4.4 Internacionalização	42
5. Considerações Finais	49
6. Bibliografia.....	54
7. Anexos.....	56

1. Introdução

Sendo a globalização um processo inerente ao próprio fundamento do sistema de franquias, e estando o Brasil em evidência no mercado internacional, é razoável supor que, num futuro próximo, a internacionalização de marcas franqueadoras brasileiras deverá ser uma tendência. Além de o país ser uma potência de investimento, ele também pode ser considerado um investidor em potencial.

Isso se justifica por conta do momento em que o Brasil se encontra atualmente. Em notícias publicadas recentemente¹, a agência de classificação de risco *Standard & Poor's* elevou a nota de crédito soberano do país em um ponto, o que significa uma melhora no quesito atração de investimentos – funcionando como um certificado de segurança². Esse fato pode ser considerado um diferencial ainda maior, visto que o aumento desta nota se deu em meio a um cenário mundial turbulento, em que a incerteza e a falta de confiança na saúde financeira dos governos europeus têm afugentado investidores.

Além disso, por conta do destaque nos próximos eventos esportivos que serão realizados no Brasil - Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016, as marcas brasileiras também ganharam projeção internacional. A última edição do ranking *Nation Brands Index*, divulgada em 2010, confirma o valor da marca “Brasil” no mundo, conforme resumo divulgado abaixo:

While top ranked nations remain to be developed countries and the BRIC countries continue to rank in the 20s, Brazil and China, boasting both economic power and increasing geopolitical clout, are the two countries that have shown some of the greatest NBISM score gains between 2009 and 2010.³

Entendendo que o Brasil encontra-se em 3º lugar como país com maior número de franquias no exterior, conforme divulgado pela Associação Brasileira de Franchising, podemos considerar ainda que a consolidação do setor também é um atrativo para a expansão internacional de marcas brasileiras.

¹ Disponível em : <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/11/standard-poors-eleva-nota-de-risco-do-brasil.html>>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.

² A nota do país passou de BBB- para BBB, segundo grau da escala, dada a países considerados como investimento seguro.

³ Disponível em : <<http://nation-branding.info/2010/10/13/nation-brands-index-2010/>>. Acesso em : 21 de novembro de 2011. Tradução livre : Enquanto as nações mais bem colocadas continuam sendo países desenvolvidos e os países do BRIC continuam na faixa dos vigésimos colocados, o Brasil e a China, ambos poderosos economicamente e com um crescente domínio geopolítico, são dois países que têm mostrado alguns dos melhores índices no NBISM entre os anos de 2009 e 2010.

Nesse contexto, o tema “Os desafios da comunicação de marketing para a internacionalização de marcas franqueadoras brasileiras” propõe que, preservando-se a identidade das mesmas, se investigue a possibilidade desse tipo de expansão. São analisados e ilustrados, através de um estudo de caso, os desafios, riscos, vantagens e aprendizados do processo de internacionalização de franquias brasileiras.

Mediante o eminente risco de perda de identidade de marca em processos de expansão, é relevante investigar como uma empresa de sucesso pôde, mantendo sua essência, buscar o mercado internacional. Percebe-se que, para isso, a principal ferramenta utilizada é a padronização, característica fundamental do sistema de franquias, tanto em âmbito nacional quanto no estrangeiro.

No entanto, essa padronização nem sempre significará rigidez do negócio, mesmo porque uma expansão internacional pressupõe adaptação a novas culturas – e isso é profundamente analisado nos capítulos posteriores, inclusive através do estudo de uma empresa brasileira que se encontra em mais dois países atualmente.

Elege-se, portanto, o Spoleto, rede franqueadora brasileira com 12 anos de mercado, que recentemente iniciou sua expansão internacional para o México e Espanha – locais que apesar de compartilharem a mesma língua estão inseridos em mercados distintos.

Reitera-se, assim, o objetivo principal deste trabalho: investigar os desafios da comunicação de marketing das franquias brasileiras que, preservando sua identidade de marca, buscam a internacionalização. É importante ressaltar que existem algumas peculiaridades desse tipo de expansão no sistema de *franchising*, que se diferenciam de outras formas de globalização das marcas.

Para dar base ao estudo do caso, a análise é introduzida através de uma investigação de ordem teórica conceitual sobre os temas comunicação, marketing, compostos de marketing, imagem de marca e o sistema de *franchising*, com base em um levantamento bibliográfico e documental que prioriza autores clássicos, de forma a restringir-se o campo da pesquisa, reduzindo a sua amplitude.

Acerca dos temas marketing e comunicação, os autores adotados para dar o embasamento teórico foram David Aaker, David Berlo, James Engel, Paul Engel, Philip Kotler, Roger Blackwell – que têm suas noções complementadas através de análises de outros autores sobre os assuntos. Essas escolhas se dão visto que esses teóricos já possuem seus

fundamentos consagrados – cada um dentro de seu âmbito de pesquisa – e, assim, a análise seria mais focada.

Como o sistema de *franchising* é uma forma de expansão de empresas mais recente, ainda não existe uma ampla bibliografia acerca dessa temática. Portanto, opta-se por buscar dados junto à Associação Brasileira de Franchising, que centraliza as informações sobre as principais redes de franquias brasileiras; além de consultorias especializadas nesse assunto, como *Rizzo Franchise*, *Grupo Cherto*, *Bittencourt Consultoria*, etc. Também são utilizados conceitos de alguns autores sobre esse tema, como Dênis Santini, Filomena Garcia e Paulo C. Mauro – que tiveram suas obras publicadas recentemente e deram uma ênfase maior à questão do marketing para franquias.

Por último, são aplicados os conceitos estudados e analisados nos capítulos anteriores, que abordam os temas comunicação, marketing e franquias, a um caso real, possibilitando uma investigação de ordem mais prática. Conforme dito anteriormente, a empresa franqueadora escolhida é a rede Spoleto, que possibilita a aplicação da teoria nos mercados nacional e estrangeiro – visto que a marca iniciou seu processo de expansão por internacionalização há alguns anos.

Para coletar informações sobre a empresa, utilizou-se a técnica da pesquisa qualitativa, em especial entrevista em profundidade, com um membro da equipe do Spoleto: Edwin Júnior, gerente de internacionalização e planejamento. Basicamente, o que ocorreu foi uma conversa em que foram esclarecidos alguns processos adotados pela marca para entrada em outros países, identificando inclusive pontos que necessitam passar por aprimoramento dentro da rede.

Ao final da análise, mediante referencial teórico e estudo do caso Spoleto, espera-se apresentar os principais desafios encontrados na comunicação de marketing durante o processo de internacionalização de redes franqueadoras brasileiras e propor algumas soluções para as questões levantadas.

2. Comunicação e Marketing

2.1 Comunicação

Do latim *communicare*, “ato de repartir, de distribuir”, literalmente “tornar comum”, e *communicatio*, que possui também o sentido de participação, a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para o ser humano. Seu objetivo inicial, definido por Aristóteles no século XVIII, é garantir persuasão – a tentativa de levar outras pessoas a adotarem, de forma voluntária, o ponto de vista de quem fala (RABAÇA,1987).

No entanto, outros teóricos defendem que o conceito de comunicação tem uma dimensão maior. Ela une informação, persuasão e entretenimento – elementos que não costumam estar separados – e isso inclui a forma com que as pessoas se relacionam, trocam experiências, sentimentos, idéias, conhecimentos, e influenciam umas às outras, modificando a sociedade em que estão inseridas.

De acordo com David Berlo, “nosso objetivo básico na comunicação é nos tornar agentes influentes, é influenciarmos outros, nosso ambiente físico e nós próprios, é nos tornarmos agentes determinantes, é termos opção no andamento das coisas” (BERLO, 1978, p. 12).

O autor defende ainda que o foco da comunicação não seja a mensagem, mas os objetivos que temos ao nos comunicarmos e a reação que desejamos obter de nosso receptor, o qual deve ser claramente definido. Estes dois elementos da comunicação (mensagem e destinatário) devem estar sempre conectados para que haja uma comunicação efetiva.

Para entendermos melhor como funciona esse processo de comunicação, analisamos detalhadamente o modelo de Berlo, que utilizou os conceitos defendidos por Aristóteles, Claude Shannon e Warren Weaver, entre outros teóricos, para desenvolvê-lo. Ele considera que existem seis elementos na comunicação, explicados adiante: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor – conforme imagem a seguir (Fig.1 – Processo de Comunicação desenvolvido por David Berlo).

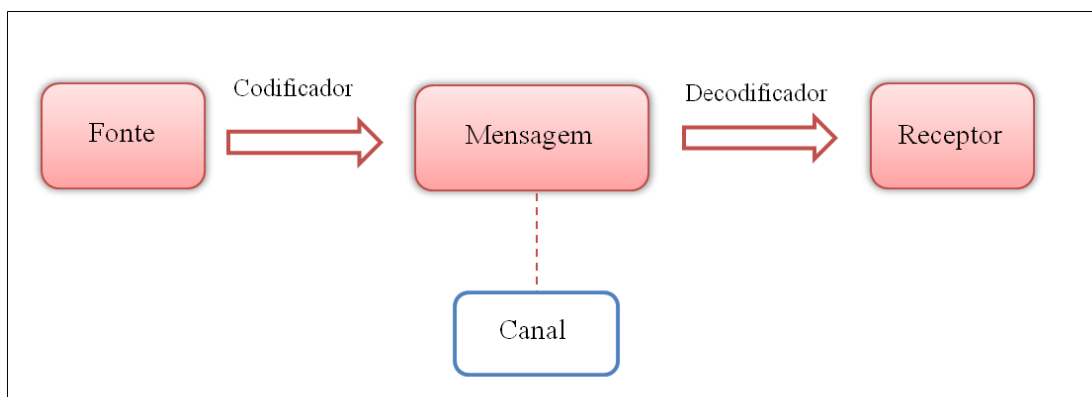


Fig. 1 – Processo de Comunicação desenvolvido por David Berlo

A fonte⁴ pode ser uma pessoa, grupo ou organização que possui objetivos de comunicação claramente definidos. Sua habilidade comunicativa será determinante na análise destas intenções e na capacidade de codificação da mensagem pretendida. O codificador é, portanto, o elemento que traduz ou exprime esses objetivos em um conjunto sistemático de símbolos, sendo utilizadas na maioria das vezes a escrita e a fala.

A mensagem é o produto gerado pelo codificador (neste caso seriam as linhas escritas e o discurso falado, respectivamente), a estruturação de um código de modo que gere significação para alguém. Esta mensagem deve ser conduzida pelo canal, o veículo pelo qual ela será transportada. Este condutor deve ser escolhido considerando-se a habilidade do destinatário em traduzir a mensagem.

Nisso consiste a decodificação. O modo como o receptor decifra a mensagem depende de alguns fatores: a sua atitude em relação à mensagem e à fonte, seu nível de conhecimento do código e da mensagem e, por fim, sua posição no sistema social. É por esse motivo que o destinatário deve ser claramente identificado – Berlo afirma: “o receptor é o elo mais importante do processo de comunicação” (BERLO, 1986, p.53).

Apesar de podermos definir cada elemento isoladamente, é importante lembrar que eles não são separáveis. Muitas vezes, uma mesma pessoa ou organização pode desempenhar mais de uma função neste modelo. Por exemplo: um jornalista, ao coletar dados para uma matéria, atua tanto como receptor de uma mensagem (coletando o depoimento de uma fonte), quanto como fonte dela (transmitindo a mensagem para outros receptores através da escrita).

Quando aborda a comunicação interpessoal, David Berlo aperfeiçoa este modelo. Ele insere no processo de comunicação o mecanismo do *feedback*, já abordado anteriormente por

⁴ Neste caso, utiliza-se o grifo para que todos os elementos do quadro sejam explicados.

Wilbur Schramm. A retroação permite ao emissor conferir seu desempenho na concretização do seu objetivo inicial e, caso seja sensível a ela, pode inclusive ter o seu comportamento subsequente influenciado por esse retorno do destinatário – o que tornaria o processo de comunicação algo cíclico. Segundo Berlo, “em qualquer situação de comunicação, fonte e receptor são interdependentes” (BERLO, 1978, p.108).

Ainda de acordo com o autor, um homem depende do outro para alcançar seus objetivos e, por isso, tende a se agrupar a outros indivíduos, dando origem a um sistema social. Este sistema, por sua vez, gera um objetivo não mais pertencente a um homem apenas, mas comum a todo o grupo. Para que ele seja atingido, o próprio ambiente social impõe um conjunto de normas grupais, moldando seus membros e tornando-os cada vez mais semelhantes.

A partir do momento em que esse sistema é criado, ele gera uma unidade emissora / receptora de mensagens, e produtos de comunicação surgem com o objetivo de influenciá-lo ou atingi-lo – sendo explicados mais adiante através da definição de Comunicação de Massa.

2.1.1 Comunicação de Massa

Segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, “convencionou-se chamar os jornais, rádio, televisão e cinema de meios de comunicação de massa” (REGO, 1986, p.19). Esse tipo de comunicação tem a particularidade de atingir uma grande quantidade de receptores ao mesmo tempo, partindo de um único emissor. Isto significa que as mensagens são dirigidas a uma audiência relativamente anônima, já que seus membros são desconhecidos do comunicador; e a uma audiência heterogênea, considerando-se que têm origens diversas, sob o ponto de vista de padrões demográficos.

Apesar de não se referir especificamente à comunicação de massa, David Berlo (1987) coloca uma questão importante sobre o receptor no processo de comunicação e que deve ser evitada: pode ocorrer de uma mensagem voltada a um destinatário atinja outro não-pretendido, influenciando-o em sua decisão (de forma positiva em relação ao objetivo, ou não). No caso da comunicação de massa, isso ocorre justamente por conta da heterogeneidade do grupo.

As mídias de comunicação de massa fazem parte de um fenômeno mundial, contribuindo para a construção de uma “aldeia global”, conceito criado por McLuhan (1996), que considera que a informação trocada de forma virtual e eletrônica permite superar

distâncias geográficas. A aldeia global e seu potencial comunicativo desfragmentam espacialmente as sociedades, o que permite que um acontecimento ocorrido numa região do planeta afete a opinião pública em outro continente distante.

Por exemplo, enquanto que num jornal impresso lê-se o que está escrito, na mídia eletrônica, além de ler, você escuta, interage e também pode se expressar por escrito e oralmente. Na aldeia global os limites de tempo e de espaço desaparecem. Essa é uma das principais características da comunicação contemporânea, que tem conseqüências fortes no âmbito da gestão e na necessidade da criação de novas estratégias organizacionais, levando em consideração a fluidez da informação na atualidade (REGO, 1986).

Além disso, esse tipo de comunicação gera também uma preocupação com a forma que a mensagem é construída. Como a intenção é atingir o maior número de pessoas possível, é necessário utilizar uma codificação que seja facilmente traduzida pelos receptores. Por esse motivo, os meios acabam nivelando o conhecimento e capacidade de decodificação dos destinatários “por baixo”, sendo muito criticados por aqueles que acreditam que houve um empobrecimento da mensagem original.

De acordo com Rego (1896), apesar de normalmente a comunicação empresarial não se utilizar dos veículos de massa para transmitir sua mensagem de forma padronizada, ela também é voltada para um grupo ou sistema social. Seu público pode ser considerado uma massa, ainda que menos heterogênea e anônima. Esse tipo de comunicação não é pessoal, mas realizada através da propaganda, promoção de vendas, eventos, criação de experiências, relações públicas e assessoria de imprensa.

2.1.2 Comunicação Empresarial

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse ou à opinião pública (REGO, 1986).

Ela é definida por Carlos Alberto Rabaça como “conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro de uma empresa, dirigidos ao público interno (funcionários) ou ao público externo (clientela, fornecedores, consumidores)” (RABAÇA, 1987. p.166).

Dentro do processo de comunicação empresarial, observa-se que o objetivo principal das organizações é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contato com

os seus públicos-alvo, visando mudar modos de pensar, influenciar decisões, estimular a venda de algo, eliminar conflitos, entre outros. Isto é, o foco dessa comunicação é atingir o receptor, provocando um *feedback* em relação à mensagem (REGO, 1986).

Uma empresa que constrói um plano de comunicação se dispõe a analisar os concorrentes e a resposta do público, permitindo mudanças em sua estratégia. O importante é eliminar quaisquer dissonâncias⁵ que possam ocorrer entre os objetivos da empresa e o comportamento do público-alvo. Isso é que irá determinar a renovação ou envelhecimento da marca.

Segundo Rego (1986), normalmente, uma empresa possui dois tipos de público. O primeiro deles é o interno, constituído pelos colaboradores, que deve ser sempre informado sobre as diretrizes da empresa, alinhado aos seus princípios e filosofia e mantido em constante estado de motivação. O outro público é constituído pelos consumidores, com o qual se pretende construir uma marca forte e criar um relacionamento de fidelidade. Para atingir este nicho, utilizamos as ferramentas de comunicação de marketing, analisadas nos próximos tópicos.

2.2 Marketing

2.2.1 O que é Marketing ?

A palavra marketing, de origem anglo-saxônica, vem do inglês e deriva do latim *mercátus*. Em português significa mercadologia, comercialização ou ação de mercado. A origem do termo tem a sua aceção entre os anos de 1900 e 1910, através de publicações sobre práticas do comércio e distribuição. Kotler utiliza a definição da American Marketing Association:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (KOTLER, 2006, p.4)

Além disso, o marketing é responsável por identificar e satisfazer as necessidades percebidas ou não dos clientes. O autor cita Peter Drucker, um grande teórico do tema, para explicar melhor esse conceito:

⁵ Entende-se por dissonância qualquer desarmonia ou não entendimento da situação.

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (apud KOTLER, 2006, p.30)

Entrando na história do marketing, seus primeiros conceitos surgiram entre as décadas de 10 e 40⁶, no século passado, com o nascimento do *Journal of Marketing* e da *American Marketing Association*. No entanto, estes ainda eram muito limitados à distribuição e ao comércio. O que se percebia era uma alta demanda por produtos e uma oferta reduzida dos mesmos. Portanto, não havia necessidade de criar estratégias de diferenciação para atrair o consumidor - o foco do marketing era a produção.

Ao final da Segunda Guerra, nos anos de 1945 e 1946, esse conceito de marketing começou a ser aprimorado. Surgiu uma preocupação no sentido de como agir com os consumidores e qual seria o melhor procedimento que possibilitaria alcançar o objetivo da venda e a redução nos estoques, visto que estes estavam acumulados e necessitavam de escoamento.

Foi somente a partir da década de 50 que o conceito de marketing começou a ser desenhado como vemos atualmente, motivado pelas transformações sociais da época – pós-guerra e o aumento da industrialização e da competição. O poder do consumidor aumentava, pois a produção crescente possibilitou a ele opções para escolher. Nesta terceira fase, surge a preocupação com o mercado e o cuidado em produzir bens de qualidade, já que o propósito das empresas passou a ser a diferenciação.

A quarta fase do marketing se inicia em 1982, com uma orientação voltada ao cliente. A função principal da empresa deixa de ser apenas produzir e vender, e inclui também satisfazer o cliente, consultando-o antes de produzir qualquer coisa, através de estudos de mercado e pesquisas. Através dessa consulta, são oferecidos produtos, serviços e idéias de qualidade e valor para os consumidores, objetivando que eles tenham uma experiência positiva de compra e se tornem fiéis à marca. A partir do ano 2000, percebe-se também a preocupação das organizações em estabelecer um contato mais próximo ainda com o cliente, através do marketing individualizado, ou *one-to-one*.

⁶ Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mas-afinal-o-que-e-marketing/25831>> . Acesso em: 12 de setembro de 2011.

Segundo Kotler (2006), os principais mercados de clientes são: o mercado consumidor, que são empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa; o mercado organizacional, que são empresas que vendem bens e serviços para outras empresas; o mercado global, que consiste em empresas que comercializam seus produtos e serviços internacionalmente; e finalmente, os mercados sem fins lucrativos, também conhecidos como terceiro setor, que são empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos.

2.2.1 O que é Marca?

A definição da American Marketing Association, adotada em edições clássicas de marketing, como o volume *Administração de Marketing*, de Kotler e Keller, aborda o conceito de marca da seguinte forma: “A marca é um nome, um termo, um sinal, ou um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes” (KOTLER, 2006, p.269).

Destrinchando essa definição, marca é a palavra que consolida a origem de um determinado produto ou fabricante e a diferenciação percebida pelos consumidores em relação a um produto ou serviço para suprir certa necessidade. David Aaker (1971), um dos nomes mais citados em marketing, reforça este conceito ao afirmar que “uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que ofereçam produtos idênticos” (AAKER, 1991, p.7).

A valorização do conceito de marca foi acompanhando a mudança na orientação do marketing no decorrer do tempo. Historicamente, podemos afirmar que os primeiros esboços de marca remontam à pré-história e serviam para responder a perguntas como “quem fabricou isto?”, “quem é seu proprietário?”, “o que é isto?” e “o que o torna especial?”, por exemplo. Caçadores na pré-história gravavam suas armas para indicar propriedade, ceramistas da Grécia e Roma pressionavam seu polegar na argila ainda úmida na base dos potes para indicar sua origem, na Idade Média as corporações e as famílias usavam símbolos heráldicos, assim por diante.

Esses exemplos nos ajudam a entender a importância de uma marca em sua essência: ela sempre foi uma forma eficaz de condensar e comunicar uma realidade complexa numa imagem. E, por isso, ao longo das últimas décadas, a marca ganhou uma importância e

interesse jamais vistos anteriormente. A competição acirrada no mercado, com surgimento de grandes empresas, aliada a um consumidor mais crítico em relação ao valor entregue por produtos e serviços, evidenciaram a necessidade de diferenciais competitivos sustentáveis.

Atualmente, pode-se dizer que o cliente não consome mais os produtos apenas pelas suas características intrínsecas, mas também influenciado pela imagem que faz sobre eles, através da identificação e pertencimento que sua marca possibilita. Esta assume, portanto, um papel importante no processo decisório, já que cada contato com a mesma pode alterar a percepção e imagem do produto, empresa ou serviço.

Percebe-se, com isso, a importância de um trabalho de *branding*, definido por Kotler como “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca” (KOTLER, 2006, p.269). Isto é, o *branding* cria estruturas mentais e auxilia o consumidor na tomada de decisões, agregando valor à marca, que se torna uma entidade física e espiritual e que dá sentido e define a identidade do produto/serviço. A marca ultrapassa os atributos físicos e embalagens e adquire um espaço na psique do indivíduo, tornando-se parte de sua rede de associações mentais.

Para a criação de uma imagem de marca e reforço de seu posicionamento, é necessário que existam essas associações, que não só devem ser referentes aos atributos do produto, como também a estilos de vida, posições sociais e funções profissionais. Conforme o autor, “o valor resultante do nome de uma marca é freqüentemente o seu conjunto de associações, o significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca” (AAKER, 1986, p.116).

2.2.2 Composto de Marketing

A expressão *marketing mix* ou composto de marketing foi formulada por McCarthy em 1960 e se refere ao conjunto de elementos que interferem nas decisões de marketing de uma organização. Tais elementos são também conhecidos como os *4P's* do marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

Conforme definido por Kotler (2006), o produto é algo que pode ser oferecido a um mercado de modo a satisfazer desejos ou necessidades. Nessa categoria estão incluídos bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias. Uma empresa com foco na diferenciação através de produto se sustentará nos quesitos qualidade, desempenho ou inovação, buscando aprimorar os atributos da sua mercadoria / serviço.

O preço é o valor agregado que justifica a troca por determinado produto. As decisões de precificação devem ser coerentes com os objetivos de marketing relativos ao produto, podendo ser, segundo Kotler: “sobrevivência, maximização de lucro, maximização de faturamento, maximização do crescimento de vendas, maximização da desnatação de mercado ou liderança de produto-qualidade” (KOTLER, 2006, p.437). Portanto, a estratégia de precificação de um produto deve levar em consideração tanto o custo de produção quanto o seu posicionamento pretendido dentro do mercado.

A palavra praça se refere aos canais de distribuição utilizados para que o produto esteja disponível para o consumidor. O autor considera a importância desse elemento no mix de marketing, já que “ele preenche as lacunas de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam” (KOTLER, 2006, p.467). Os objetivos do planejamento de canal variam com as características do produto e o segmento de mercado que se pretende atender.

Por último, temos o elemento promoção, que designa a comunicação de marketing, explicada com mais profundidade no próximo tópico.

2.2.3 Comunicação de Marketing

Segundo Kotler, “a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que comercializam” (KOTLER, 2006, p.532). Ela pode ser feita através de seis ferramentas, conforme o autor: propaganda, promoção de vendas, criação de eventos e experiências de marca, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais.

A primeira é uma forma paga e impessoal de divulgação para promover idéias, bens ou serviços por uma determinada empresa ou órgão. Promoção de vendas se refere às ferramentas de curto prazo que visam estimular a experimentação ou compra de produtos ou serviços específicos – podendo, inclusive, utilizar ferramentas de merchandising⁷.

Eventos e Experiências são atividades / programas patrocinados pela empresa com o objetivo de criar interações positivas com a marca. Há ainda as Relações Públicas e

⁷ Merchandising é um conjunto de técnicas que têm como objetivo destacar um produto para que a sua rotatividade seja acelerada nas gôndolas.

Assessoria de Imprensa, que promovem e protegem a imagem da empresa ou de seu produto. Como o próprio nome já diz, marketing direto é um sistema de comunicação que busca o consumidor sem o uso de intermediários – a marca se conectando diretamente com o cliente. Pode ser feito através de correios, telefone, internet e e-mail. Por fim, as vendas pessoais, também conhecidas como “cara a cara”, são aquelas em que existe uma interação pessoal.

De acordo com Kotler (2006), essas ferramentas são fundamentais para criar associações de marca bem formuladas, fortes e favoráveis. Mas é importante que todas as atividades de comunicação estejam integradas para que transmitam uma mensagem coerente e unificada para o consumidor.

Percebemos, portanto, um objetivo comum de permitir que as marcas se conectem a segmentos distintos, construindo sua identidade, incentivando o consumo do produto / serviço e firmando seu posicionamento. Com essas ferramentas, a Comunicação de Marketing contribui também para a formação do *brand equity*, expressão muito utilizada por David Aaker (1986).

Conforme o quadro abaixo, adaptado da obra de Kotler, as diversas ferramentas de comunicação de marketing constituem o programa de comunicação de marketing de uma empresa, que irá alterar as formas de relação com a marca, o *brand equity*.

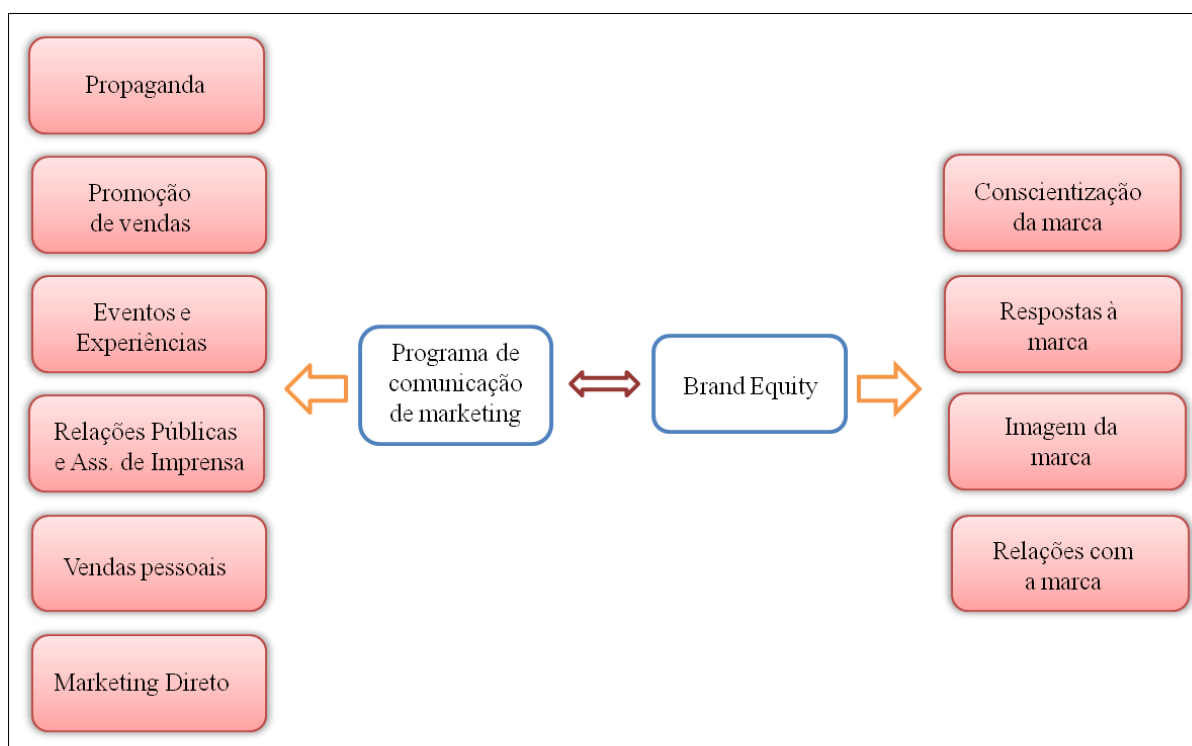


Fig. 2 – A relação entre Comunicação de Marketing e o Brand Equity.

Conforme definido pelo autor,

O brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. (AAKER, 1986, p.16)

Isto é, essa expressão designa o valor psicológico de uma marca, traduzido em alguns ativos e passivos, agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida pelo consumidor, associações à marca (que vão além dos atributos físicos do produto) e outros ativos da marca (patentes, relação com os canais de distribuição, etc.).

O *brand equity* é importante tanto para o cliente quanto para a empresa, conforme defendido por Aaker. O consumidor, além de atribuir parte de sua decisão de compra ao valor da marca, tem sua satisfação alterada com a experiência de utilização de um produto com associações positivas. Para a marca, quanto mais valor for criado, maior a chance de o consumidor experimentar apenas seus produtos, tornando-se leal a ela. A partir disso, pode-se inclusive utilizar o *brand equity* como suporte para a determinação de preços *premium*.

Além disso, existem outras vantagens do *brand equity* para a empresa, conforme apontado pelo autor, tais como: melhor percepção do desempenho do produto, maior fidelidade à marca, menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência e às crises de marketing da própria empresa, maiores margens, menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço e mais às reduções, cooperação e suporte comercial, eficácia das comunicações de marketing, possíveis oportunidades de licenciamento da marca, entre outras oportunidades, incluindo sua internacionalização.

2.2.4 Marketing Global

Conforme exposto por Kotler (2006), as estratégias de marketing internacional são desenvolvidas para reduzir, ou ao menos atenuar, os desafios que podem ser enfrentados com a expansão da empresa para o estrangeiro. O principal objetivo é constituir uma “empresa global”, termo definido como: “aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens em pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação, que não estão disponíveis para os concorrentes basicamente domésticos” (KOTLER, 2006, p.357).

As principais vantagens do marketing global para a empresa são: economia de escala em produção e distribuição, custos mais baixos de marketing, poder e escopo, consistência da imagem da marca, habilidade para alavancar boas idéias com rapidez e eficiência e

uniformidade nas práticas de marketing. Por outro lado, configuram-se como desvantagens algumas diferenças: entre os consumidores em termos de necessidades e desejos, na resposta dos clientes aos elementos do mix de marketing e desenvolvimento do produto e no ambiente competitivo, no ambiente legal, nas instituições de marketing e nos processos administrativos.

Dependendo do mercado em que a empresa irá ingressar e da forma com que ela fará isso – conforme será detalhado no tópico “3.3 O Processo de internacionalização” e encontra-se ilustrado na Fig.3 (adaptada da obra de Kotler), ela decidirá o quanto irá adaptar seu composto de marketing às condições locais. Tanto existem empresas padronizadas globalmente, isto é, aquelas que não fazem mudanças importantes em seu programa de marketing; quanto as que se encontram no extremo oposto, adaptando sua estratégia de acordo com cada mercado-alvo.

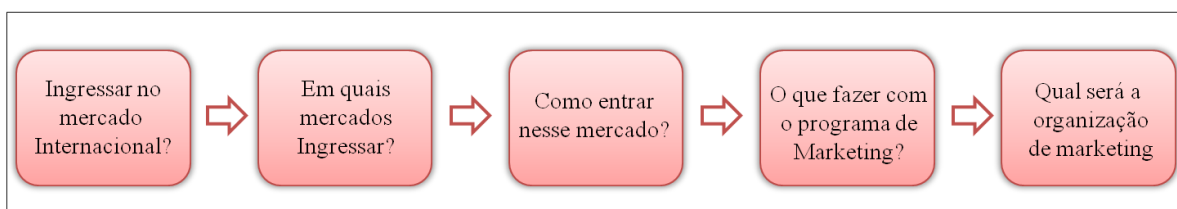


Fig. 3– Decisões importantes no marketing internacional

Nesse sentido, cabe a pergunta “o marketing pode ser padronizado?”. Apesar de muitas empresas terem adotado uma perspectiva global, na qual todas as áreas do mundo podem ser vistas como oportunidades para comercializar ou adquirir produtos, esta pergunta refere-se à possibilidade de usar o mesmo programa de marketing em todos os países. De fato, existem muitas considerações estratégicas a serem feitas em termos de custo, imagem da marca, mensagem e métodos da propaganda e eficácia que devem ser analisadas antes de decidir qual é a melhor solução para uma determinada empresa.

Se os programas de marketing devem ser modificados para cada cultura, as empresas fracassarão se não desenvolverem produtos, promoções e a própria organização específica para cada país. Porém, grandes economias de escala e vantagens de imagem de marca unificadas são conseguidas se o programa de marketing for padronizado. (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL. 2005, p.60)

Os autores defendem que os profissionais de marketing devem avaliar o que consideram mais marcantes: as diferenças ou as semelhanças entre consumidores de diferentes países e culturas. Acabam concluindo da seguinte forma: se o comportamento do consumidor pode ser universal, então o programa de marketing pode ser padronizado. Entretanto, são nítidas as diferenças culturais entre consumidores de diferentes culturas e estas devem ser consideradas em algum momento do plano de marketing.

Kotler (2006) considera que essa escolha deve ser feita primeiramente através de uma análise de custos. É preciso refletir sobre a receita incremental *versus* o custo incremental. Isto é, avaliar se o gasto com as adaptações (que podem incluir mudanças nas características do produto, na marca, nos rótulos, na promoção de vendas, em cores, nos temas de propaganda, preços, etc.) compensa a receita a mais que virá em decorrência dessas alterações.

Em termos de produto, Kotler afirma considerar algumas estratégias de adaptação: extensão direta (inserir o produto no mercado sem quaisquer alterações), adaptação do produto (alterá-lo conforme as preferências dos consumidores locais) e, por último, a invenção do produto (criar um produto para atender necessidades específicas do público ou mesmo relançar algum produto típico e que já foi consolidado no mercado estrangeiro).

No que se refere às práticas de preço, as empresas podem fazer de três formas: fixar um preço para qualquer país – isso faria com que a taxa de lucro do produto fosse flutuante, colocar um preço baseado no mercado de cada local (essa prática não leva em consideração a variação de custos do produto, apenas as alíquotas e taxas embutidas) ou então fixar um preço baseado no custo de cada país. Nesse caso, a empresa utilizaria um *mark-up*⁸ padrão sobre o preço de custo.

Os canais de distribuição sempre irão variar de acordo com cada país, já que se trata de uma nova praça, com peculiaridades em relação à logística. É importante que a empresa considere a existência de dois elos invariáveis: a matriz internacional (o departamento de exportação na matriz da empresa) e o canal entre os países (que colocará o produto até a entrada do outro país); e um variável: os canais dentro dos países estrangeiros, que possibilitarão a chegada dos produtos das fronteiras no ponto de venda – esse canal é variável, pois o número de intermediários e quantidades de varejistas podem variar a cada localidade.

Por fim, temos a promoção – que terá seus desafios amplamente trabalhados no capítulo adiante. Sempre existirão duas opções para as empresas: utilizar as mesmas campanhas de propaganda, ou adaptá-las conforme o mercado local. Kotler (2006) afirma que a adaptação da comunicação pode ser feita em quatro níveis diferentes: utilizando uma mensagem comum variando apenas alguns elementos de cores e linguagens, usar o mesmo tema adaptando ao mercado local, desenvolver um apanhado de adaptações que serão

⁸ É a margem da receita de vendas (faturamento) sobre os custos diretos de produção. Essa margem deve ser suficiente para cobrir os custos variáveis, fixos e a parcela de lucro da empresa.

escolhidas pelo departamento de marketing do país selecionado e, por último, investindo na criação de anúncios específicos para cada país.

Para evitar erros de interpretação nessa análise de adaptações ao entrar em uma nova cultura, Blackwell (2005) considera o recurso da análise transcultural, um elemento importante que permite comparar as semelhanças e diferenças no comportamento e nos aspectos físicos entre os dois ambientes. Os profissionais de marketing precisam conquistar a empatia cultural, compreendendo sua lógica e coerência interior e evitando julgamentos, para então prever se os consumidores comprarão e usarão os novos produtos. Em suma, quanto mais se sabe sobre as culturas envolvidas, maiores são as chances de sucesso da empresa.

3. Franquias

3.1 Histórico e Conceituação

No mundo empresarial, franquia é considerada uma estratégia de crescimento e expansão de uma marca. Trata-se de uma licença de uso de seu nome, com a comercialização de seus produtos ou serviços, em que o investidor já começa o negócio tendo acesso a todo um sistema desenvolvido e consolidado pela rede concessora. A Associação Brasileira de Franquias – ABF define franquia como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”, possibilitando que uma empresa amplie seus negócios sem que haja um enorme investimento inicial para a criação de valor da marca.

3.1.1 Origem e evolução do Franchising

O primeiro ideal do sistema de franquias teve início nos Estados Unidos após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura *Singer* desenvolveu uma rede de revendedoras de seus equipamentos. Entretanto, apenas após a Segunda Guerra Mundial que este conceito ganhou destaque e projeção, desenvolvendo-se de forma consistente. Como o país precisava movimentar sua economia, estagnada por conta da guerra, o governo norte-americano disponibilizou linhas especiais de financiamento para os militares que retornavam aos seus lares. Assim, aqueles que tinham algum dinheiro para investir, mas pouca experiência na administração de empresas, encontraram no sistema de *franchising* uma opção de empreendedorismo com riscos reduzidos⁹.

Em 1955, esse movimento se intensificou com o surgimento do *McDonald's*, considerado até hoje uma referência no mercado de franquias mundial e que teve sua entrada no Brasil nas décadas seguintes. Nesta época, o conceito de *franchising* já estava sendo disseminado no território brasileiro, através da expansão das escolas *Kumon* (1977), *Yazigy* e *CCAA*. Segundo Cherto (1994), nessa época “o franchising, porém, ainda era praticamente desconhecido em toda a América Latina, e as poucas empresas brasileiras que se utilizavam do sistema faziam-no sem o menor profissionalismo” (CHERTO, 1994, p.XIV).

A popularização dessa forma de expansão se deu recentemente, apesar de o Brasil possuir um grande número de estabelecimentos franqueados – atualmente, o país encontra-se

⁹ Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso3/pdf/B151.PDF>. Acesso em: 20 de setembro de 2011.

em segundo lugar no ranking de quantidade de franqueadores, conforme tabela abaixo desenvolvida pela consultoria *Rizzo Franchise*¹⁰. A expansão deste setor foi mais intensa a partir dos anos 80, década em que a ABF foi fundada e a primeira unidade franqueada do *McDonald's* foi inaugurada no Brasil.

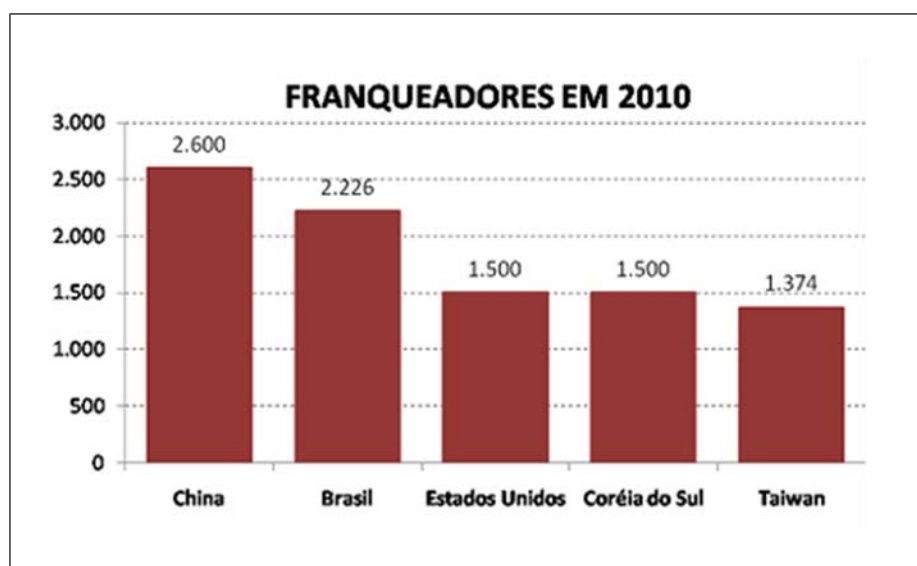


Fig. 4 – Ranking de franqueadores em 2010 (dados da Rizzo Franchise).

De acordo com o autor, “em 1978, os poucos contratos que havia entre franqueadores e franqueados eram todos (ou quase todos) ‘de boca’, na maior informalidade possível” (CHERTO, 1994, p. XIV). Foi por isso que, em 1994, surgiu uma regulamentação para o *franchising* no país, a Lei 8.955/94 (anexo A) – que define “franquia empresarial” como:

(...) é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Lei 8.955/94)

Trata-se, portanto, de uma relação de “ganha-ganha”, cujo aproveitamento para as partes pode ser definido conforme o estágio em que a rede franqueadora se encontra. A cartilha “O que é franquia”, elaborada pelo Sebrae¹¹, detalha cada um. O primeiro deles é a franquia simples da primeira geração, em que basicamente a única concessão feita é o uso de

¹⁰ Disponível em : <http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=237>. Acesso em : 22 de setembro de 2011.

¹¹ Disponível em : <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em: 15 outubro 2011.

marca – esse tipo de franquia oferece pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico ao franqueado.

O segundo estágio é a franquia simples de segunda geração, em que o suporte dado pela franqueadora é um pouco maior. As redes que se encontram nessa fase costumam oferecer ao franqueado projetos de identidade visual e arquitetônico padronizados, com pouca ou quase nenhuma transferência de *know-how*¹².

O último estágio é a franquia de negócios formatados de terceira geração e gerações superiores, em que o apoio, suporte e orientação são contínuos, buscando uma padronização operacional total dentro da rede. Inclusive, a preocupação nesse sentido é tamanha que o franqueador monitora constantemente seus franqueados para que estes permaneçam nos padrões pré-definidos através de consultores especializados.

3.1.2 Como funciona o sistema de franquias

Primeiramente, considera-se que, no sistema de *franchising*, existem duas partes: o franqueador e o franqueado. O primeiro é uma pessoa jurídica que permite a terceiros fazerem o uso de sua marca de forma restrita e regulamentada por ele. Sua responsabilidade é criar padrões e transmitir conhecimentos sobre a sua operação para o franqueado, variando de acordo com o estágio da rede, conforme visto acima. O franqueado, por sua vez, é aquele que adquire uma franquia e se submete às diretrizes da marca.

A expansão através da franquia também pode ser feita através da máster franquia, que basicamente seria um franqueado que possui a autorização do franqueador para repassar a marca e o *know-how* da empresa para outros, que serão os subfranqueados. Essa estratégia é muito utilizada para expandir rapidamente em determinadas regiões, ou mesmo internacionalmente.

Em ambos os tipos de expansão – tanto através de um franqueado único, quanto pelo de máster franquia – essa concessão de marca será feita mediante uma remuneração, normalmente mensal, ao franqueador. Ela varia de acordo com o tipo de rede, conforme será explicado a seguir.

¹² O termo em inglês “know-how” é utilizado para designar uma técnica, conhecimento ou capacidade desenvolvida por uma organização ou pessoa em relação a um determinado procedimento.

Em uma franquia de distribuição, o franqueado irá remunerar a empresa através da compra dos produtos ou serviços por ela distribuídos. Nesse caso, não se aplica a cobrança de *royalties* ou taxa inicial de franquia, a remuneração da franqueadora é feita a partir de percentuais embutidos na compra dos produtos. O mesmo não ocorre em uma franquia pura, em que são cobradas taxas em cima da rentabilidade ou faturamento bruto da unidade franqueada, visto que a franqueadora não é fornecedora (apenas homologa outras empresas). Por último, há a franquia mista, a mais comum no mercado. Esse tipo de franqueadora cobra *royalties* e taxa de franquia, além da taxa de distribuição do produto. Vale ressaltar, contudo, que a empresa franqueadora não é vista como fornecedora e, portanto, não tem direito a qualquer tipo de remuneração sobre o fornecimento de terceiros.

Entrando especificamente no conceito de *royalties*, trata-se de uma “remuneração do franqueador em contrapartida à cessão e manutenção dos direitos de franquia ao franqueado”, conforme exposto na cartilha de franquias, distribuída pelo Sebrae. Essa taxa não é arbitrária, ela cobre alguns serviços da franqueadora, tais como: estudos de mercado, apoio nas negociações, projetos de identidade visual, manuais de operações, entre outros.

Além dessa remuneração, também é comum ser cobrada uma taxa de propaganda mensalmente, constituindo um fundo financeiro cujo objetivo é fomentar a divulgação da marca, apoiando as ações de comunicação de marketing que atenda a todas as franquias. Essa verba é destinada à divulgação macro da marca, através de ações de nível nacional. É responsabilidade do franqueado investir em mídia local, ou ações de marketing de guerrilha e micromarketing, sempre com a orientação da franqueadora.

3.2 Marketing para franquias

Analisando o marketing aplicado para franquias, percebe-se uma peculiaridade nesse tipo de negócio. Por mais que existam cláusulas contratuais e treinamento constante, o poder de controle que um franqueador tem sobre seu canal de distribuição é menor que se os pontos de vendas fossem próprios.

Em uma rede de franquias, o pensamento estratégico de marketing é elaborado pela franqueadora, mas só é implementado pelos franqueados. Isso faz com que as ações de marketing da franqueadora devam ser atrativas o suficiente para os franqueados aderirem-nas, caso contrário, será difícil obter uma uniformidade absoluta nas ações de marketing da empresa - que vão desde a ambientação da loja até promoções.

Peter Drucker afirma que “o sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor” (apud KOTLER, 2006, p.24). Isso mostra que, apesar da franqueadora muitas vezes desenvolver uma campanha para a empresa, essa não é percebida pelo consumidor, já que o franqueado encontra-se como um intermediário desse processo. Segundo Santini (2011), este é o primeiro cliente da empresa e deve ser o principal consumidor das ideias da rede.

Durante muito tempo, as ações de marketing de uma franquia eram feitas de modo a atender às necessidades de toda a rede - independentemente do tamanho e localização de cada unidade. Havia uma estratégia linear, chamada de macromarketing, que afetava todas as franquias da rede. Trata-se de campanhas promocionais ou institucionais, ou eventos organizados pela franqueadora - que beneficiam diretamente a marca e indiretamente as lojas.

Essas ações ainda existem, afinal a força da marca de uma rede de franquias é um dos grandes diferenciais percebidos pelo franqueado. Elas são custeadas pela taxa de propaganda, que constitui o “fundo de marketing” ou “fundo de propaganda”, explicada anteriormente. Essa verba é administrada pela franqueadora a fim de maximizar as ações de marketing da rede, permitindo um maior alcance, sem que isso exija um grande investimento de cada franqueado. Uma rede que tenha um fundo de marketing bem organizado e estruturado estará mais próxima dos desejos e necessidades não só dos franqueados, mas também do cliente final.

Segundo Santini (2011), as ações de macromarketing são definidas a partir do conceito geral do negócio e de seu público alvo, sem considerar as diferenças regionais e de forma a potencializar o investimento do franqueado. Por exemplo, uma campanha promocional de rede (macro campanha) pode viabilizar a distribuição de prêmios como carros, casas, e outros objetos que agregam valor ao produto ou serviço. Se o franqueado fizesse uma promoção apenas com a sua verba destinada à propaganda, não conseguiria oferecer prêmios deste porte e nem com o mesmo impacto.

Por isso, esse tipo de marketing é muito interessante para as redes, uma vez que possibilita o ganho de escala e visibilidade nacional - muitas vezes chega a extrapolar as fronteiras e penetrar o mercado internacional. Por outro lado, essas ações podem não suprir as necessidades individuais de cada unidade franqueada, principalmente quando a rede possui estabelecimentos em diferentes regiões do país ou mesmo fora do país. Essa diversidade de locais implica públicos diferentes e, portanto, necessidades e desejos também distintos.

O maior desafio de marketing da rede de franquias passa a ser, portanto, justamente entender e aplicar um programa que seja relevante para todas as suas unidades, considerando e respeitando as muitas diferenças entre elas em diversos aspectos, como: região, cultura, sazonalidade, demanda, perfil dos franqueados, momento da operação e investimento individual necessário, considerando a hipótese da necessidade de fazer adaptações em alguns casos.

A partir dessa premissa de existirem especificidades para cada localidade, uma tendência mundial em todos os setores que assume papel cada vez mais importante no marketing de qualquer empresa é o micromarketing, que se baseia no planejamento de ações buscando o máximo de sintonia com as necessidades locais. Para isso, é necessário conhecer o perfil do público-alvo local, suas necessidades, desejos e expectativas e identificar parceiros com o perfil deste público.

De acordo com Mauro (1999), “nesse modelo, a franqueadora subdivide a rede em grupos de franquias. Ou seja, um determinado número de unidades geograficamente próximas é reunido” (MAURO, 1999, p.42). Dessa maneira, a franqueadora pode pensar e analisar ações locais com seus parceiros, que geralmente têm um custo menor e são até mais eficazes em termos de agregar vendas que as campanhas nacionais.

Segundo Santini (2011), “normalmente, uma rede lança uma ação de micromarketing quando está com deficiência de resultados em alguma unidade ou quando tem franqueados proativos” (SANTINI, 2011, p.67). O autor defende que as ações de micromarketing sejam estimuladas dentro da própria rede de franquias, pois além de terem um custo mais baixo, fazem com que o franqueado aprimore seu desempenho constantemente.

Este pode, por exemplo, desenvolver algumas ações para aumentar o fluxo de pessoas em suas lojas utilizando a sua própria verba (que não é a mesma passada para franqueadora). Dessa maneira, a rede acaba multiplicando suas ações de marketing sem que tenha que aumentar seus investimentos na mesma proporção, ou consumir a verba disponível no fundo de propaganda - já que, nesse caso, o franqueado patrocinou a ação por se tratar de algo específico para sua unidade.

Outra forma de utilizar a verba de propaganda de uma rede, segundo Mauro (1999), é desenvolver um “fundo misto”, isto é, 30% da contribuição total de cada unidade ficaria alocada na região que proveio (custeando ações regionais adaptadas à realidade local) e o restante, seria aproveitado em ações de macromarketing, beneficiando todas as unidades.

3.3 O Processo de internacionalização

No mundo globalizado, as empresas buscam estratégias diferenciadas para conquistar mercados, expandir negócios e se manter competitivas – dentre as quais está incluído o processo de internacionalização de marcas. As organizações brasileiras vêm encontrando no mercado internacional parceiros para crescimento e expansão, assim como as redes internacionais encontram no Brasil um mercado atrativo – de acordo com o IBGE, a economia do Brasil cresceu 7,5% em 2010 e encontra-se na 127ª posição do “World Bank Group’s Ease of Doing Business Ranking”¹³, sendo prejudicado apenas pela corrupção e excesso de burocracia.

Além disso, o ingresso de franquias brasileiras no mercado internacional está sendo fomentado pelo convênio firmado entre a Apex Brasil (Agência de Promoção de Investimentos e Exportação) e a ABF em 2006¹⁴. Nesse acordo, está previsto um auxílio de R\$ 3,3 milhões para participação de franquias nacionais em feiras e missões empresariais de outros países (México, Equador, Peru, Estados Unidos, Portugal, Itália e Espanha).

Entrando na questão da internacionalização propriamente dita, a partir do momento em que uma empresa decide ingressar no mercado estrangeiro, ela deve optar por uma estratégia de entrada. Kotler (2006) enumera cinco maneiras, que variam em termos de comprometimento, risco, controle e lucro, conforme tabela abaixo: exportação direta (abertura de uma filial de venda no país estrangeiro ou de um departamento de vendas internacional na origem), exportação indireta (venda através de uma *trading* – intermediário que revende produtos no estrangeiro – ou por agente, comissionado por venda), licenciamento (concessão da marca e processos de produção a uma empresa estrangeira), *joint-ventures* (empreendimento em conjunto com investidores estrangeiros e locais) e investimento direto (instalar montagens ou fabricação no exterior).

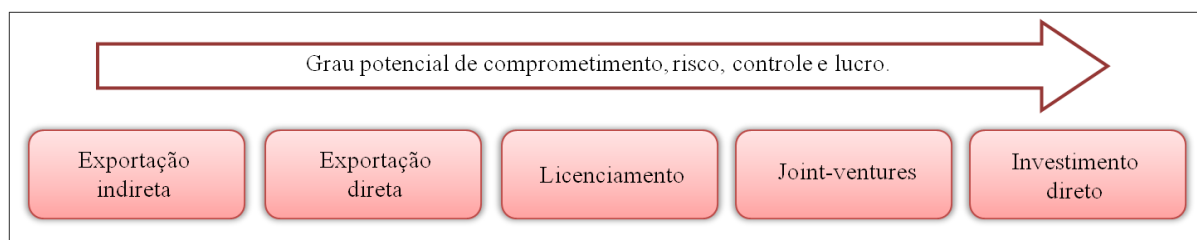


Fig. 5 – Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional (KOTLER, p. 677)

¹³ Disponível em : <<http://www.franchise.org/IndustrySecondary.aspx?id=45346>>. Acesso em : 16 de outubro de 2011.

¹⁴ Disponível em : <<http://www.dci.com.br/Brasil-amplia-exportacao-de-franquias-6-166763.html>>. Acesso em : 17 de outubro de 2011.

Dentre as formas apresentadas acima, o licenciamento pode ser desmembrado em outras maneiras de ingresso internacional, dentre as quais se inclui o sistema de *franchising*, explicado anteriormente. Este, por sua vez, também possibilita diferentes modos de expansão: abertura de unidades próprias do franqueador, venda direta de franquias unitárias, implantação de uma franqueadora filial ou de uma subsidiária, acordo de máster franquía e estabelecimento de uma *joint venture* de franquía.

Alguns dados da ABF demonstram o quanto o sistema de franquias está se tornando uma estratégia de entrada em mercados internacionais. Em 2010, 68 redes brasileiras atuavam em 49 países no exterior, o que representa 4,7% das empresas nacionais e demonstra o potencial de expansão das marcas brasileiras. Entre as franquias que existem hoje no Brasil, apenas 7,5% são redes estrangeiras e 92,5% são redes nacionais, o que reafirma o alto grau de atratividade do país aos investimentos do exterior.

3.3.1 Motivações e riscos

De acordo com Kotler (2006), existem alguns fatores que levam as empresas a ingressarem no mercado global. São eles: grau de atratividade do mercado de outros países em termos de lucro, aumento do número de clientes para atingir uma economia de escala, independência do mercado local e atender as necessidades do público-alvo quando ele está em território estrangeiro.

No entanto, antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, deve-se estar atento aos riscos dessa expansão. O primeiro deles envolve a não compreensão das preferências do cliente estrangeiro, oferecendo um produto que não seja competitivamente atraente. Além disso, pode ocorrer um equívoco durante a análise ambiental do mercado do país, no que se refere ao seu ambiente econômico, político e legal, sócio-cultural, natural tecnológico e competitivo.

Por esse motivo, uma das mais importantes decisões ao optar por uma expansão internacional é a identificação dos países de atuação. Alguns autores apontam que empresas iniciando o processo de internacionalização tradicionalmente buscam regiões que atendam aos seguintes critérios: baixa distância psicológica, ou seja, baixa incerteza e dificuldade percebidas para a obtenção de informações - língua, sistema político e nível econômico e educacional semelhantes aos do país de origem da organização; baixa distância cultural, isto

é, diferenças culturais pequenas entre o país natal da organização e aquele em que a mesma operará; e, por último, a pequena distância geográfica.

Esses critérios ajudam a explicar, por exemplo, porque o Canadá é o destino preferido dos franqueadores americanos ou mesmo as razões que fazem com que as franquias européias cresçam primeiro em seu próprio continente e as japonesas optem por seus vizinhos asiáticos. É muito mais fácil penetrar no mercado de um país que possua algum tipo de proximidade com as origens da empresa – e esse conceito não se restringe a expansão internacional, já que muitas vezes deve-se estar atento a essas distâncias até mesmo em expansões para outras regiões do mesmo país¹⁵.

3.3.2 Desafios da internacionalização de franquias

Apesar da expansão através do licenciamento, especificamente pelo sistema de *franchising*, ter a vantagem de evitar a estagnação da marca – dando a ela uma alternativa ao mercado nacional, ela possui uma grande desvantagem: a dificuldade em manter a padronização.

Entre os meses de março e novembro de 2010, a ABF fez, em parceria com a ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e apoiada pelo Sebrae-SP, uma pesquisa¹⁶ com as principais redes de franquia que expandiram internacionalmente sobre os maiores desafios encontrados. De acordo com o estudo, existem 68 redes nacionais que operam em todos os continentes do mundo, em um total de 700 unidades no exterior. Isso representa um aumento de 300% em número de franquias, visto que 10 anos antes eram 15 marcas com expansão global.

Quando questionados sobre os principais entraves no processo de internacionalização, 65% dos entrevistados apontaram a questão de garantir que o padrão do negócio seja replicado no exterior como dificuldade. Em segundo lugar, dois fatores ficaram com 55% das respostas: ausência de mão de obra e os obstáculos para treinamento da equipe e as exigências específicas dos consumidores de cada região.

¹⁵ Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/527.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

¹⁶ Resumo da pesquisa disponível em: <http://www.abreuassessoria.com.br/index.php?t=detalhes_noticias.php&codigo=29>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

Outro grande desafio encontrado pelas redes foi a questão da inovação, seja de produto ou serviço. Não basta exportar o produto, fazendo adequações na embalagem ou na marca. É importante que o consumidor local perceba uma nova funcionalidade nesse produto, seja conquistado por ele.

Os entrevistados apontaram ainda a ausência de experiência do franqueador e a má escolha do franqueado como fatores que podem levar a rede ao fracasso. De acordo com um dos entrevistados, é importante que os franqueados escolhidos: “preocupem-se com cuidar da marca da franquia; tenham ligação com a cultura e valores da empresa e entendam do mercado em que se pretende atuar” (BORINI; ROCHA; SPERS, 2010, p. 36).

3.3.3 Comunicação na internacionalização de franquias

Como dito em tópicos anteriores, uma rede franqueadora deve considerar dois tipos de clientes para desenvolver suas ações. O primeiro que deve ser conquistado é o franqueado, que representa o canal de distribuição da empresa – é preciso que o operador da unidade “compre” a ideia da empresa, e faça o esforço local para que ela dê certo. O outro cliente é o consumidor final, aquele que faz a compra no ponto de venda.

Quando pensamos em comunicação em nível internacional, prioritariamente devemos entender quem é esse franqueado estrangeiro. Em grande parte, trata-se de um empreendedor que já possui algumas marcas e acaba absorvendo outra que está buscando a expansão internacional. Nesse caso, é importante garantir a eles maior flexibilidade nas mudanças de processos e mercados – desde que não desconfigurem o formato do negócio.

A palavra chave desse tipo de comunicação é “relacionamento”. De acordo com Santini (2011), “aplicar a mesma lógica de venda para o consumidor final com o franqueado é um grande passo na construção de um bom relacionamento” (SANTINI, 2011, p.25). A promoção (comunicação) é o elemento do mix de marketing com maior importância na construção desse relacionamento.

As campanhas financiadas pelo fundo de propaganda devem atender a demanda de toda a rede. O franqueado deve se sentir atingido por essa ação e se tornar cada vez mais um apoiador e divulgador da rede. Uma solução apresentada por alguns autores, inclusive por Santini, é construir um comitê consultivo, que consistirá em uma amostragem da rede de franqueados – é importante, nesse caso, possuir franqueados de regiões distintas, garantindo

representatividade da rede. No caso de empresas com unidades no exterior, o fundo de propaganda é administrado separadamente.

Quanto ao relacionamento com o cliente, precisamos pensar que este nem sempre, quando visita uma unidade no exterior, é um completo desconhecido da marca. Pode ser que ele já tenha visitado outra loja no país de origem. Por isso, embora muitas vezes não seja possível manter o padrão em outras regiões – devido às suas peculiaridades – é importante que a empresa trace os pontos em sua identidade cujas alterações não são sequer negociáveis.

Para isso, Santini (2011) considera que a marca deva fazer um mapeamento dos elementos predominantes de seu posicionamento, aqueles que, caso sofressem alterações, trariam uma mudança de público ou mesmo de mix de produtos. A partir desse estudo, estão abertas as possibilidades para adaptações regionais de modo a conquistar clientes e trazer valor para a marca.

A construção de um *website* eficaz possibilita que as empresas se posicionem digitalmente, ultrapassando as noções de tempo e espaço, de forma única. A internet deve ser considerada, portanto, uma ferramenta privilegiada de comunicação para franquias, devido à possibilidade de padronização de comunicação da rede franqueadora e a construção da identidade de uma marca forte, independente do local em que esse site ou página é administrado.

4. O Spoleto

4.1 Histórico e panorama

Embora tenha sido a marca mais bem sucedida criada pelos empresários Mario Chady e Eduardo Ourivio, amigos desde a adolescência, o Spoleto não foi a primeira operação dos sócios. A parceria entre os dois começou em 1992, com a abertura do restaurante Guilhermina Café, um empreendimento de grande sucesso inicial estabelecido no Rio de Janeiro. No entanto, essa marca não conseguiu crescer de forma sustentável, devido à rápida expansão aliada à falta de planejamento e ao consequente endividamento dos sócios.

A história da marca Spoleto tem início em 1999, também na cidade do Rio de Janeiro. Após oito anos atuando juntos no ramo de varejo alimentício, os dois sócios perceberam uma necessidade por parte das pessoas que se alimentavam fora de casa: uma refeição saborosa, rápida e de qualidade. Foi em Ipanema que surgiu o primeiro restaurante da rede, com 12 metros quadrados, instalado em um complexo de pequenos restaurantes.

Nesse local, um novo conceito foi desenvolvido: o cliente seria o *chef* de sua própria refeição e, assim como em sua casa, teria a possibilidade de customizar seus pratos, optando pelos ingredientes e desenvolvendo sua própria receita. Até hoje, esse conceito é mantido e define o Spoleto como um restaurante *fast-casual*, isto é, um negócio que une a agilidade e preço de um *fast-food* à experiência e ao sabor de um *casual dining*.

Os cozinheiros são cuidadosamente treinados, utilizando inclusive técnicas teatrais para conquistar os clientes com a sua performance. Toda a história do Spoleto é associada à arte – seja ela de cozinhar, atender, servir ou mesmo encantar o cliente. Trata-se de uma clara referência à cidade italiana que dá nome à rede, conhecida por sua tradição artística.

De acordo com os sócios, a missão da marca é “satisfação em servir felicidade”. Sua visão de negócio é “criar o máximo de oportunidades para o máximo de pessoas, e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo.” Entre seus valores estão: o foco nas pessoas, buscar o aprimoramento e inovação, respeito à concorrência, manter a qualidade dos produtos e serviços, valorizar as relações e a geração de riquezas (lucro)¹⁷.

¹⁷ Disponível em: <http://www.spoleto.com.br/index.php/missao_visao>. Acesso em: 31 de outubro de 2011.

Para dar suporte ao crescimento da rede, que atualmente conta com 269 lojas abertas no Brasil – sendo a maior concentração de lojas no Rio de Janeiro e São Paulo, o Spoleto conta com uma fábrica de massas frescas e molhos, risotos e *polpettones*. Somente a indústria localizada no Rio de Janeiro produz todo mês aproximadamente 176 toneladas de molhos, 71 toneladas mês de massas recheadas, 17 toneladas de lasanhas e 7 toneladas de risotos.

Em 2011, o Spoleto venceu uma pesquisa realizada pelo Jornal O Globo¹⁸ – que pelo segundo ano apresenta os produtos e empresas mais lembradas pelos cariocas – sendo eleita a rede de *fast-food* “mais carioca”, ultrapassando o tradicional *Mc Donalds*. Segundo a pesquisa, a identificação com a cidade ganha ainda mais força por meio das estratégias de marketing que incluem patrocínio a eventos como *Rock in Rio*, que será abordado no próximo tópico, além das tradicionais campanhas da rede.

4.2 A marca Spoleto

Ao longo dos anos, a logo do Spoleto passou por algumas modificações, que trouxeram um visual mais moderno à marca. A mais recente ocorreu em 2009, quando a rede comemorou dez anos de atuação no mercado. A nova identidade visual contemplou a inclusão de um ícone: a frigideira, muito utilizada na operação das lojas e que ocupou o lugar da última letra “o” na grafia de Spoleto. A imagem ao lado mostra a evolução da logo da marca.

Além dessa alteração, todas as lojas ganharam nova ambientação, com a frigideira sendo aplicada em letreiros, balcões, displays e nos uniformes dos funcionários. Com um visual mais *clean*, a marca pôde ampliar seu cardápio, possibilitando uma penetração em um mercado mais amplo.



Fig. 6 – Evolução da marca Spoleto

¹⁸ Matéria disponível no Anexo 2.

4.2.1 Campanhas

As principais plataformas de comunicação utilizadas pela rede Spoleto são as ações promovidas no ponto de venda, pois é na loja (e no seu entorno) que o cliente toma a decisão de compra, segundo o sócio Eduardo Ourivio. Outra ferramenta de comunicação de marketing utilizada pela rede são as campanhas promocionais, incluindo o *co-branding*, com as marcas Visa, Coca-Cola e Imaginarium, e também ações nas redes sociais. As campanhas são inúmeras, portanto serão destacadas aquelas que tiveram maior sucesso ou sinergia com a marca.

Uma ação do Spoleto, que se tornou inclusive referência internacional, foi a criação do Campeonato de Malabarismo, desenvolvido em 2004. A marca incentiva seus cozinheiros a participarem do concurso, levando-os a praticarem suas técnicas se aperfeiçoarem. Todo ano é realizada uma final no Rio de Janeiro, com jurados e público, trazendo finalistas também das unidades do estrangeiro.

Uma campanha que teve destaque na rede e chegou a ser replicada para outras datas foi o “Dia de Massa Grátis”. Os clientes eram convidados para um almoço sem custos, com direito a uma massa seca ou recheada e um refrigerante. Essa ação distribuiu em média 1,4 mil refeições de graça em seis horas, sendo realizada no Rio e em São Paulo. O investimento foi alto, mas gerou experimentação da marca e teve como resultado o aumento do *ticket* médio das lojas. Um cliente que experimentava uma massa recheada poderia voltar a consumir esse prato posteriormente, em vez de uma massa tradicional (mais barata).

A rede está em constante busca por novas tendências e ganchos para atrair os clientes. Afinal, os sócios entendem as campanhas promocionais como a chave da comunicação da empresa com o consumidor. Além de divulgar a marca, associando o conceito de culinária artesanal à arte, muitas vezes essas ações criam uma relação de identificação com seus público.

Essa experiência pode ser percebida a partir da última ação de marketing desenvolvida pelo Spoleto, intitulada “Arte e Rock”. Criada especialmente para o *Rock in Rio 2011* e pegando carona no sucesso do festival – no qual a marca atuou como expositora na área de alimentação – a campanha incluía uma coleção de oito pratos assinados por cinco artistas plásticos brasileiros inspirados nos temas “arte” e “rock”. Bastava o interessado comprar uma refeição Spoleto (prato e bebida), acrescentar R\$ 5,90 e escolher o prato desejado. Era

possível também comprar o produto separadamente, com o valor de R\$ 20,00. Abaixo a imagem da ação.



Fig. 7 – Campanha Arte e Rock (retirado do site do Spoletto)

Essa campanha teve ainda um desdobramento para as redes sociais, em um concurso em que o Spoletto premiaria duas bandas escolhidas que poderiam gravar um lote de 250 discos de vinil com suas próprias músicas, além de ganhar uma coleção completa de pratos “Arte e Rock” e um toca-discos. Ganhou a banda mais votada pelo público e a mais criativa escolhida com ajuda de uma seleção de blogueiros especializados em música.



Fig. 8 – Campanhas do Spoletto nas redes sociais

A ação reforça o envolvimento da marca com projetos artísticos. A rede, há quase uma década, trabalha para disseminar a *street art* brasileira, estimulando e viabilizando a arte

contemporânea em todo o país, seja ela por forma da música, da dança, ou da pintura, como ilustrado nas imagens abaixo, retiradas da página de relacionamentos do Spoleto no *Facebook* (em que a marca tem mais de 11 mil fãs) e do próprio *website* da marca.

Como dito anteriormente, um dos valores do Spoleto é a constante busca pela inovação. Nos últimos anos, a rede entrou com força na internet e mídias sociais. Desenvolveu, inclusive, uma ação pioneira no Brasil através do *Foursquare*, um site de relacionamentos. Lançado há um ano, esta rede social utiliza a localização do usuário via GPS, do próprio celular, e permite que o usuário indique exatamente o estabelecimento onde está, em que locais já esteve, o que achou do serviço, dos pratos, dos produtos, dê dicas de restaurantes, bares, lojas interessantes no bairro e compartilhe *online* todas estas as informações com sua comunidade.

Funcionou da seguinte forma: o cliente mais assíduo da semana, isto é, aquele que fizesse o maior número de *check in's* e fosse nomeado o *Mayor* (prefeito, em inglês) da loja participante ganharia um prato de massa como prêmio. Às sextas-feiras, os clientes que obtivessem este título apresentariam a “medalha” na tela do seu celular para o operador de caixa do restaurante e ganhariam a sua recompensa.

A utilização das redes sociais para promover as campanhas do próprio ponto de venda é essencial para que essas sejam bem-sucedidas, visto que falam diretamente com o público em geral – sem distinção de localidade. É uma forma eficaz de viabilizar as ações de macromarketing proporcionadas pelo fundo de propaganda, mantendo uma unidade de comunicação, padronizada pela franqueadora.

4.3 Sistema de Franquias Spoleto

Como dito no tópico de histórico da marca, o Spoleto inaugurou sua primeira loja em 1999, e só após dois anos estruturando e aprimorando o restaurante e seu conceito, os sócios se dedicaram a um novo desafio: a expansão da marca através do sistema de *franchising*. A rede de restaurantes se associou à ABF em 2001 e conta atualmente com 269 lojas¹⁹.

¹⁹ Dado fornecido pela ABF. Disponível em:

<[http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/interna.asp?codSeg=2&codCli_form=293&SeoUrl=.](http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/guiadefranquias/interna.asp?codSeg=2&codCli_form=293&SeoUrl=.>)>. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

Para adquirir uma franquia da marca, há o pagamento da taxa de franquia – que varia de R\$ 40.000,00 à R\$ 60.000,00, dependendo do estado onde será implantado, seu tamanho e área de influência primária – além das taxas de 6% de royalties e 2% aplicados num fundo de promoção da marca, calculadas sobre o faturamento bruto da operação.

Para abrir um restaurante padrão, com 30m² e 4m lineares de frente de loja, o investimento total, incluindo taxa de franquia, gira em torno de R\$ 350.000,00 (dependendo das condições do imóvel), além do ponto comercial. Esse valor inclui todas as instalações e obras, além do estoque inicial. No caso de restaurantes de rua, o tamanho ideal é de 150m² - aumentando bastante o investimento estimado.

Para calcular o retorno financeiro da abertura da franquia Spoleto, podemos considerar o faturamento médio de um restaurante padrão em torno de R\$ 70.000,00 mensais. Se o restaurante tiver mais de 100m² (2 fogões), o valor pode ultrapassar os R\$ 120 mil. A margem de lucro é, em média, de 17% a 20% do faturamento bruto. A rede projeta o retorno do investimento entre 18 e 36 meses, mas pela experiência de alguns franqueados, o prazo pode tornar-se menor.

Mais uma vez alinhada com o conceito inovação, em 2010, a empresa lançou a sua primeira franquia sustentável, em Santa Catarina. O modelo de negócio, chamado de *Spoleto 21*, tem como principal objetivo reduzir custos e aperfeiçoar os processos, tornando-os mais eficientes e aumentando, dessa forma, a rentabilidade dos franqueados. Segundo Bruno Dayrell, gerente de produtos e sustentabilidade do Spoleto e um dos idealizadores do projeto, o modelo prevê uma redução de 30 a 40% na utilização de água com o novo sistema de lavagem de utensílios; exclusão do consumo de gás, com a implantação de fogões elétricos; diminuição do quadro de funcionários por unidade e conseqüente maior remuneração salarial da equipe; e redução de 20% nos custos de obra com lojas a partir de 25m². A projeção é chegar a 80 unidades neste novo modelo até o final de 2011 – 35 novas unidades e adaptação de 20 já abertas.

4.4 Internacionalização

Para coletar informações mais precisas sobre o processo de internacionalização da marca, foi feita uma entrevista (anexo C) com o gerente de internacionalização e

planejamento do Spoleto, Edwin Junior. Segundo o colaborador, a expansão internacional da marca teve início em 2004, quando a rede já possuía cerca de 80 lojas no Brasil.

O primeiro país de entrada foi o México. A empresa mexicana *Alsea*, que controla a expansão das marcas *Domino's Pizza*, *Starbucks* e *Burger King* no país, entrou em contato com a rede Spoleto com o intuito de conceder aos sócios da marca os direitos de expansão da pizzeria no Brasil. Para que o acordo fosse fechado, ficou determinado que o Grupo Úmbria (até então apenas detentor da marca Spoleto) ficaria responsável pela expansão da pizzeria no Brasil e, em contrapartida, a *Alsea* inauguraria cinco restaurantes Spoleto no México, assumindo o papel de máster franqueado.

A expansão internacional já era uma ambição dos sócios, mas a escolha pelo México como primeiro local foi decorrente principalmente da oportunidade que surgiu em parceria com a empresa. A partir disso, iniciou-se uma série de adequações e análises regionais para que o projeto de abertura das unidades fosse viabilizado. A primeira delas foi a prospecção de fornecedores locais, que dariam sustentação ao negócio no país – com exceção das massas secas e da matéria-prima para produção de massas frescas, que continuariam sendo importadas da Itália.

No entanto, o desenvolvimento de fornecedores locais teve alguns percalços. Embora tenha sido feita uma transferência de tecnologia e *know-how* para o fornecedor escolhido, este trabalhou para a empresa por cerca de um ano sem conseguir atingir o padrão de qualidade desejado. Para resolver essa situação, a empresa exportou os equipamentos necessários do Brasil para um novo fornecedor, que já trabalhava com a *Domino's Pizza* no México – mais uma vez fracassando.

No entanto, após essa segunda tentativa, foi identificado que o maior problema da expansão para o México era, na verdade, o desinteresse do parceiro, que trabalhava com grandes marcas e considerava o negócio do Spoleto pouco atrativo. Segundo Edwin, a *Alsea* não considerou a rede como um embrião, simplesmente deixou a marca caminhar por si mesma – o que, segundo Edwin, não foi a estratégia mais adequada.

Foi então que a empresa teve o seu primeiro aprendizado em termos de expansão internacional: percebeu que era essencial encontrar o máster franqueado ideal, aquele que consideraria o negócio do Spoleto como sua principal fonte de renda. Assim, ele se empenharia na construção da marca na região. Para que esse novo franqueado tivesse o

suporte necessário e trabalhasse com produtos no padrão, a rede implantou uma fábrica de massas no México.

Foi então em 2006 que a *Alsea* repassou a franquia máster da operação do Spoleto no México para o grupo *Serna*, tradicional empresa familiar mexicana, que adquiriu as três lojas então existentes. A expectativa era de que o novo franqueado máster ampliasse rapidamente o número de unidades no país e criasse ações de micromarketing para alavancar vendas e construir a marca. Essa parceria, por sua vez, deu muito certo. Em 2008, o Spoleto foi escolhido como a melhor franquia de alimentos e bebidas do México, chegando a 26 lojas franqueadas no país em 2011.

Paralelo a isso, ao final de 2006, a rede iniciou também a sua expansão internacional para a Espanha, inaugurando dois restaurantes franqueados em Madrid e um em Málaga. Segundo notícias publicadas, o Spoleto planejava chegar a 50 lojas na Espanha no prazo de cinco anos. Na ocasião, um dos sócios da empresa declarou que a escolha da Espanha fora “estratégica”, em função de “características do mercado, do varejo e de sua economia”. O sócio-gestor da máster franquia para a Europa era o grupo espanhol *Franchise Hispania*, que fora responsável pela expansão da marca *Burger King* no sul da Europa.

Entretanto, segundo relato de Edwin, a expansão não obteve o sucesso esperado, por um motivo distinto do fracasso no início das operações mexicanas. Das cinco lojas abertas no país, apenas duas continuam com as portas abertas e, ainda assim, sobrevivendo sem lucros. Para o Spoleto, esse mau êxito na Espanha se deve a alguns fatores.

O primeiro deles é a distância geográfica e cultural entre os países em que o Spoleto faz sucesso. Apesar do México e da Espanha possuírem a língua como fator comum, seus consumidores são muito distintos. De acordo com Edwin, o Spoleto percebeu que os mexicanos são mais parecidos com os brasileiros em termos de hábitos de consumo, não tendo sido necessário fazer tantas adaptações na operação mexicana.

A cultura européia, por outro lado, foi um entrave na expansão da marca. Os espanhóis, clientes mais exigentes, possuem costumes diferentes e, durante as refeições, preferem sentar à mesa e serem atendidos por garçons – o que vai de encontro ao conceito do Spoleto, que se enquadra na categoria *fast-casual*. A percepção da marca, que se encontra no país há quatro anos, é a de que os espanhóis não se importam em gastar um pouco a mais se isso significa desfrutar de uma refeição mais *gourmet* em algum outro restaurante.

Apesar de ter iniciado suas operações no México, expandir para Portugal – o destino mais comum das empresas brasileiras – também era uma ambição da empresa. No entanto, o Spoleto foi surpreendido ao perceber que havia uma marca portuguesa com o seu nome e o mesmo modelo de negócio. A rede foi, então, forçada a recorrer aos tribunais contra a empresa portuguesa (chamada *Oritap*), que já havia feito um pedido de depósito de marca no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual) de Portugal. A batalha durou seis anos, ao final dos quais o Spoleto ganhou o direito de explorar a marca no país, embora ainda não tenha ingressado nesse mercado.

O mesmo ocorreu na Colômbia. Lá, ainda hoje, existe uma marca com uma identidade visual muito semelhante e a mesma proposta de culinária italiana *fast-casual*. De acordo com Edwin, isso foi descoberto através de um funcionário da rede que viajou até o país e viu uma unidade Spoleto na rua, conforme imagens abaixo. A empresa ainda não ganhou os direitos de utilização de sua marca na Colômbia, mas isso ainda não representa um problema – “enquanto eles estiverem atuando de forma positiva, nossa marca não está sendo prejudicada,” afirmou o gerente de internacionalização e planejamento da marca.



Fig. 9 – Clone do Spoleto na Colômbia

Embora a direção do Spoleto já se preocupasse com registro da marca no exterior desde a criação da empresa, em 1999, tal experiência de pirataria trouxe mais uma lição em relação ao processo de internacionalização. Ainda que não exista um projeto para expansão em determinado país, se é um objetivo da empresa, é necessário investir na obtenção de patentes e registro da marca no local.

De acordo com o gerente, a empresa tem planos ainda mais ambiciosos: investir no maior mercado mundial de *fast-food*, os Estados Unidos. Na América Latina, pretendem continuar investindo no mercado mexicano e pretendendo expandir seus negócios para outros

países, como Venezuela e Costa Rica, que terá sua primeira loja aberta em breve. Na Europa, pretendem consolidar posição na Espanha e possivelmente em Portugal.

No entanto, após essa duas experiências, os sócios estão conscientes dos perigos de uma expansão desordenada pelo mundo, principalmente por conta da dificuldade e importância em encontrar bons fornecedores locais e conhecer o perfil do consumidor.

4.4.1 O marketing na internacionalização do Spoleto

O fato de o Spoleto ter iniciado a sua expansão através de uma oportunidade de parceria financeira, e não de um planejamento estratégico, fez com que esse começo tivesse alguns percalços também em relação ao diagnóstico do mercado local e de suas peculiaridades, fazendo com que houvesse inicialmente uma dissonância entre a empresa e os consumidores mexicanos.

Conforme falado no tópico acerca do marketing global, quando uma empresa expande internacionalmente ela possui duas opções em relação ao seu programa de marketing: utilizar os mesmos conceitos aplicados no país de origem da marca ou adaptar todos os elementos conforme o mercado local.

Em relação à expansão do México, um dos erros pode ter sido exatamente nesse sentido, segundo apontou Edwin. O Spoleto entrou com uma certa rigidez no mercado mexicano, sem que antes tivesse ocorrido uma pesquisa de estudo de mercado que desse um panorama dos hábitos de consumo, preferências dos clientes, etc.

Por esse motivo, após seis anos de experiência nesse mercado, algumas alterações foram feitas no composto de marketing da marca – sem que isso alterasse sua identidade. A primeira delas foi a inclusão de outros produtos no cardápio. Isso não significa que a culinária italiana não tenha atraído os mexicanos, mas faz parte da cultura do país utilizar pimenta e outros ingredientes picantes no preparo – este é o paladar a que eles estão acostumados. A rede incluiu, portanto, dois novos molhos para o preparo das massas: “chipotle” e “arrabiata”.

Outra alteração foi a mudança do slogan do Spoleto. No Brasil, a rede utilizava a assinatura “Culinária Italiana” (ela deixou de usar na última atualização da marca, ocorrida em 2009). No México, é utilizada a expressão “Pastas y Ensaladas”, que denominam massas e saladas. Isso fez com que a venda de saladas, um produto bastante lucrativo para a rede, aumentasse e o consumidor soubesse de mais essa opção no restaurante. Uma curiosidade citada pelo gerente é que as vendas de salada no México representam 18%, comparado a

apenas 8% no Brasil. Isso fez que a marca Spoleto fosse considerada pela Coca-cola como a empresa que mais vende percentualmente produtos mais saudáveis, como Nestea e Del Valle. Segundo Edwin, essa mudança foi tão positiva que se tornou o motivo pelo qual o “Culinária Italiana” deixou de ser utilizado no Brasil.

Em relação à comunicação de marketing, ainda não é possível trabalhar com uma verba de promoção de marca da mesma forma que o Brasil. Por não se tratarem de muitas franquias, a rede mexicana ainda não possui um fundo de propaganda consistente que permita utilizar veículos de massa, por exemplo. Por isso, a maior parte de suas campanhas promocionais derivam das ações brasileiras, com algumas alterações. Um exemplo disso é o campeonato de malabarismo. No México, os chefs também participam de um torneio nacional e o vencedor ganha uma viagem ao Brasil para participar da final mundial.

Outra campanha derivada foi o “Dia de Massa Grátis”, adaptado para o mercado mexicano como “Semana Free Pasta”. Diferente do Brasil, em que a marca já era conhecida e a experimentação visava apenas aumentar o ticket médio das unidades, fazendo com que os consumidores preferissem as massas recheadas, no México a empresa precisava apresentar seus produtos. Por isso, investiu em uma semana inteira de massas grátis, cada dia em uma unidade diferente, com apresentações de malabarismos e gincanas com os clientes.

Na Espanha, a adaptação da comunicação funcionou de forma diferente. Devido às baixas vendas da marca no país, a rede contratou uma empresa de consultoria para verificar o que poderia estar acontecendo. Alguns problemas foram identificados, principalmente no que se refere ao canal de distribuição: o primeiro deles foi a própria localização das lojas – para começar em um mercado, é necessário estar em um local de fluxo intenso de pessoas, que possibilita maiores chances de entrada no restaurante.

O segundo problema estava nas próprias cores da marca, semelhantes a da bandeira espanhola, misturadas com outros elementos no ponto de venda. Edwin colocou que, ao entrar na unidade Spoleto, atraído pelas cores patriotas da marca, o cliente se deparava com a proposta de “culinária italiana feita por brasileiros”. Essas referências a diversas nacionalidades, estampadas na decoração e na identidade da loja, acabaram desagradando o consumidor, que era bombardeado com muitas informações.

Por isso, pensando em atrair o consumidor espanhol, foi feito um novo planejamento de identidade de marca para utilização no mercado espanhol – o que motivou a matriz a

repensar a sua identidade também no Brasil. Assim, em 2009, a logo da marca sofreu uma reestruturação, conforme colocado no tópico sobre a marca Spoleto e já foi aplicada nas duas unidades espanholas.

A entrada na Espanha também trouxe outro elemento para a marca: a criação de um menu *Premium*, assinado por um chef de cozinha renomado. Esse cardápio possui preços diferenciados e é utilizado da mesma forma que restaurantes de massa italiana mais sofisticados.

Como dito anteriormente, em breve a rede estará presente na Costa Rica. Dessa vez, a marca se antecipou aos problemas encontrados nos outros países e solicitou uma pesquisa de estudo de mercado ao máster franqueado, que demonstrou um local favorável para a implementação da operação, além do projeto de análise financeira – para ver se a abertura das lojas seria rentável. O próximo passo, de acordo com o fluxograma desenvolvido pela empresa (anexo E) é a assinatura dos contratos e os possíveis reajustes que eles possam ter. A expectativa é que a primeira loja no país seja inaugurada no primeiro trimestre de 2012, totalizando 15 contratos assinados em cinco anos.

5. Considerações Finais

O sucesso da internacionalização de redes franqueadoras está diretamente relacionado à própria natureza da operação do sistema de franquias: que sempre tende ao expansionismo. Tornar-se global é um dos caminhos para continuar expandindo, considerando que muitas vezes a empresa já esgotou o seu crescimento em território nacional.

No entanto, este não é o único motivo que leva as empresas franqueadoras a iniciarem suas operações em mercados internacionais. Muitas vezes, esse tipo de expansão ocorre devido ao princípio proativo do negócio. Isto é, embora o mercado nacional não esteja estagnado e ainda haja espaço para crescer, a própria oferta de mercados estrangeiros se torna um fator de atração para as redes – que enxergam esse movimento como uma forma de fortalecer suas marcas e gerar vantagem competitiva em seus negócios.

Esta foi a principal motivação do Spoleto, que através do interesse de investidores estrangeiros, aproveitou a oportunidade e iniciou sua expansão. É possível, inclusive, justificar seu sucesso identificando alguns pontos fundamentais que ajudaram a marca nesse processo. O primeiro deles é justamente o fato das franquias venderem comida italiana, uma culinária popular que torna mais fácil o processo de aceitação do conceito em outros mercados.

Possivelmente, se um restaurante de comidas típicas brasileiras fizesse o mesmo movimento de expansão internacional, levaria um tempo maior até que o consumidor desse país desenvolvesse o paladar e apreciasse a culinária típica. O Spoleto não precisou desse esforço, apenas fez algumas adaptações em seu mix que tornaram seu cardápio ainda mais próximo das populações locais (incluindo molhos picantes, por exemplo).

Outro fato que pode explicar o sucesso da internacionalização da marca é o seu conceito diferenciado. A rede possui uma proposta inovadora, que une o princípio de rapidez presente no *fast-food* ao do *casual-food*, que leva à mesa uma refeição de qualidade. Mais forte que isso, o Spoleto investiu em algo que o consumidor aprecia, e é um assunto em evidência ultimamente – inclusive, Kotler forneceu uma entrevista ao site Mundo do

Marketing²⁰ sobre esse assunto – mas ainda não tinha sido visto no segmento de alimentação: a customização.

Essa receita fez muito sucesso no Brasil, país em que a rede atualmente possui 244 unidades (dados do site da ABF) e muitos territórios disponíveis para crescer, segundo Edwin. No entanto, internacionalmente, o Spoleto encontrou alguns desafios, que serão analisados. Em seguida, com o aprendizado obtido, começou a fazer sucesso no México, onde já possui 26 lojas e recebeu o prêmio de melhor franquía, chamado de “XII Premio Nacional de La Franquicia” pela *Asociación Mexicana de Franquicias*. Na Espanha, a marca ainda enfrenta algumas dificuldades e, conforme a entrevista realizada com o gerente, existe a possibilidade de retração nesse mercado.

A primeira lição aprendida pela empresa com o processo de internacionalização de sua marca foi a questão do foco. A gerência do Spoleto identificou que é melhor concentrar-se em um único país alvo, construindo uma boa relação com seus fornecedores e parceiros, abrindo um número significativo de lojas e conquistando o consumidor local, que ter uma presença insignificante em muitos mercados. Assim foi feito no México – a partir do momento em que a rede colocou uma empresa que tinha como o Spoleto seu negócio principal para comandar, cresceu exponencialmente.

Outro aprendizado foi a necessidade de fazer uma análise mais detalhada do país em que se pretende iniciar as operações. Após a entrada nos dois países, México e Espanha, a rede identificou ser fundamental conhecer melhor o local para o qual está se expandindo, verificando se as condições são favoráveis para o ingresso e se o próprio consumidor é adepto ao conceito do produto. Essa lição poderia, por exemplo, ter evitado o fracasso na Espanha, visto que uma simples análise do ambiente político-econômico do país demonstraria que não era um mercado favorável para abertura de novos negócios por conta da crise financeira que se alastrava em meados de 2007.

Isso fez com que o Spoleto desenvolvesse um fluxograma padrão antes de iniciar qualquer expansão internacional (anexo E). Nesse processo, a negociação acontece em duas etapas. Após o primeiro contato, o Spoleto solicita ao grupo interessado um estudo de mercado local com um detalhamento mercadológico (possíveis locais de abertura, hábitos

²⁰ Entrevista disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/entrevistas/planejamento-estrategico/1780/philip-kotler-fala-sobre-inovacao-fidelidade-segmentacao-sustentabilidade-e-customizacao.html>>. Acesso em: 22 de novembro de 2011.

alimentares do país, etc). Caso esse estudo seja favorável a ambas as partes, é desenvolvida uma análise financeira do projeto, para determinar sua viabilidade. Em seguida, é feito um convite para o grupo interessado conhecer as instalações do Spoleto no Brasil e entender melhor o conceito do negócio. Nesse encontro, é possível analisar o perfil do investidor e, sendo este aprovado, iniciam-se os preparativos e ajustes contratuais.

A segunda etapa desse fluxograma consiste nos termos relativos à abertura da loja. A minuta do contrato é enviada e são feitos os devidos ajustes. Nela, devem estar contidas informações como: locais em que as lojas serão inauguradas, os números de expansão a curto e médio prazo (1 ano e 5 anos respectivamente), valor de *royalties* e taxa de abertura, etc. Após assinado o contrato, o máster franqueado volta ao Brasil para um treinamento na base da empresa.

Como o custo com deslocamento da equipe toda é muito elevado, antes da primeira loja ser aberta, são enviados ao país um treinador e um supervisor, que ficarão atentos às operações e darão todo o suporte necessário durante aproximadamente 3 meses. No anexo E, será apresentada a ilustração do fluxograma.

Outro desafio encontrado e que surpreendeu a empresa, durante seu percurso de expansão internacional, foi encontrar a marca Spoleto registrada em Portugal, com o mesmo conceito das lojas brasileiras replicado. Isso também ocorreu na Colômbia, onde a empresa ainda não conseguiu reaver os direitos de utilização da marca por enquanto. Por isso, como medida preventiva, o Spoleto já registrou seu nome em mais de 80 % dos países de interesse internacional.

Quanto ao composto de marketing, uma questão que esteve presente durante todo o estudo foi a padronização – até onde deve-se considerar as semelhanças e diferenças culturais. Adotar um mesmo programa de marketing em todos os países mostrou-se arriscado e, como foi visto no estudo de caso do Spoleto, sempre existirão algumas modificações a serem consideradas em algum momento da implantação do negócio. As considerações mais marcantes, no que diz respeito à marca, foram relacionadas ao produto: modificou-se o conceito de “culinária italiana” para “*pastas y ensaladas*” e aumentou-se o mix de produtos de acordo com a demanda do mercado em questão - o que resultou no ingresso da pizza e de molhos diferentes no cardápio da marca.

Pensando na comunicação de marketing de uma rede de franquias, foi visto que o dilema pela escolha de uma ação de micromarketing local pode conflitar com a padronização buscada pelas ações de macromarketing – que apesar de garantirem uma comunicação uniformizada, podem não atender diretamente às necessidades de uma unidade específica. No caso do Spoleto, um fator limitador foi também a verba de publicidade, insuficiente para fazer ações em veículos de comunicação de massa – o que obrigou a empresa a optar por ações de micromarketing e reaproveitar ações já utilizadas no Brasil, como o “dia de massa grátis”, já explicado anteriormente.

Ainda sobre a questão da padronização, uma estratégia apontada por Blackwell (2005) como útil para ajudar na decisão de quais elementos dos programas de marketing devem ser mantidos na expansão internacional é a análise dos consumidores com base transcultural. Isto significa fazer uma “comparação das semelhanças e diferenças no comportamento e nos aspectos físicos das culturas” (BLACKWELL, 2005, p.59). Assim, pode-se concluir que pensar globalmente e agir localmente continua sendo uma estratégia eficaz.

A partir dessa análise, pode-se afirmar que a padronização da comunicação de marketing baseada nas semelhanças universais é uma solução para a expansão de redes franqueadoras internacionalmente. De uma maneira geral, em um ambiente de negócios global, muitas empresas utilizam a propaganda para se comunicar com consumidores do mundo inteiro – essas campanhas tendem a usar a mesma mensagem para todos. Segundo Blackwell (2005), existem alguns assuntos de propaganda e algumas características de produto que tendem a ser universais, por exemplo: mensagens comunicadas com base em estilos de vida similares, propagandas que apelem para as necessidades e as emoções humanas básicas e produtos que satisfaçam os desejos e as necessidades universais.

O autor afirma ainda que “os profissionais de marketing enfrentam o *trade-off*²¹ entre as eficiências de uma campanha padronizada e a eficácia e a sensibilidade de uma campanha localizada” (BLACKWELL, MINIRARD, ENGEL. 2005, p.61). Como foi visto, é possível conciliar a estratégia de uniformização da marca com as limitações culturais impostas pelas variáveis ambientais de cada país. Dessa maneira, existem países em que o sucesso de uma estratégia mercadológica depende da customização do composto de marketing.

²¹ **Trade-off** ou **tradeoff** é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação econômica que visa à resolução de problema mas acarreta outro, forçando uma decisão.

A idéia de flexibilidade ao adaptar a comunicação de marketing no mercado internacional aparece como melhor alternativa nesses casos. Determinar qual nível de padronização do modelo de comunicação de marketing é aceitável ao comportamento de compra e de consumo nos países estrangeiros mostra que as estratégias de padronização e customização da comunicação de marketing não são conflitantes entre si, e sim, complementares.

No ingresso no mercado espanhol, o Spoleto enfrentou uma situação complicada no que diz respeito à padronização. A empresa identificou que havia uma proximidade entre os consumidores mexicanos e espanhóis que faria com que a comunicação de marketing pudesse ser a mesma para os dois países – especialmente por conta da língua em comum.

Entretanto, foi observado que isso nem sempre determina os mesmos hábitos de consumo, visto que percebe-se que a semelhança cultural entre brasileiros e mexicanos é maior do que entre mexicanos e espanhóis. Blackwell sugere a segmentação intermercado, definida como “a identificação de grupos de consumidores que transcendem as fronteiras tradicionais geográficas ou do mercado” (BLACKWELL, MINIRARD, ENGEL. 2005, p. 60). Isto significa que as pessoas seriam agrupadas conforme as similaridades entre os seus comportamentos, desconsiderando as distâncias geográficas entre elas.

Ao final do estudo, podemos afirmar que o maior desafio da comunicação de marketing para a expansão internacional de redes de franquias é justamente construir uma estratégia que se baseie nos traços universais da população, e não nas diferenças – focando em uma mensagem que atinja o maior número de pessoas inicialmente e que, posteriormente, sofra as devidas alterações conforme o comportamento do consumidor local.

6. Bibliografia

AAKER, David. *Brand Equity- Gerenciando o Valor da Marca*. 5 ed. São Paulo: Negócio.1991.

ABF. Associação Brasileira de Franquias. Disponível em: <www.abf.com.br>. Acesso em: 15 de outubro de 2011.

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mas-afinal-o-que-e-marketing/25831>> . Acesso em: 12 de setembro de 2011.

ALVAREZ, Rodrigo; JÚNIOR, Marcelo; VANCE, Patrícia. *Um estudo sobre a internacionalização de franquias brasileiras*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/527.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

BARRETO, A. *Internacionalização de empresas brasileiras – Processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior* – Tese de Doutorado – UFRJ – COPPEAD. 1998.

BORINI, Felipe; ROCHA, Thelma; SPERS, Eduardo. *Projeto de pesquisa: a internacionalização das franquias brasileiras*. Relatório final. Realização: ABF e ESPM. São Paulo. 2010.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Comportamento do Consumidor*. 9 ed. São Paulo: Thomson. 2005.

BRANDING Nation. Disponível em : <<http://nation-branding.info/2010/10/13/nation-brands-index-2010/>>. Acesso em : 21 de novembro de 2011.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. *Franchising na Prática*. 1 ed. São Paulo: Makron Books.1994.

DCI. Diário Comércio Indústria & Serviços. Disponível em : <<http://www.dci.com.br/Brasil-amplia-exportacao-de-franquias-6-166763.html>>. Acesso em : 17 de outubro de 2011.

G1. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/11/standard-poors-eleva-nota-de-risco-do-brasil.html>>. Acesso em: 21 de novembro de 2011.

IFA. International Franchise Organization. Disponível em : <<http://www.franchise.org/IndustrySecondary.aspx?id=45346>>. Acesso em : 16 de outubro de 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

Marcas dos Cariocas. Edição Especial do jornal O GLOBO. Rio de Janeiro, 29 de outubro de 2011. p. 24.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard; LUCCHESI, Cesar A. Medeiros. *Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras*. FACEF PESQUISA. V. 8, n.2, 2005.

MAURO, P. C. *Guia do Franqueador: Como crescer através do Franchising*. 1 ed. São Paulo: Nobel.1994.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 8 ed. São Paulo: Cultrix. 1996.

MUNDO DO MARKETING. Entrevista disponível em:
<<http://mundodomarketing.com.br/entrevistas/planejamento-estrategico/1780/philip-kotler-fala-sobre-inovacao-fidelidade-segmentacao-sustentabilidade-e-customizacao.html>>. Acesso em: 22 de novembro de 2011.

NATHAN, Greg. *Parcerias Lucrativas. Melhore as suas relações de franquia e mude sua vida*. 1 ed. São Paulo: Grupo Bittencourt, 2011.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário da Comunicação*. 1 ed. São Paulo: Ática. 1987.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 6 ed, volume 11. São Paulo: Summus Editorial.1986.

RIZZO FRANCHISE. Disponível em:
<http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=237>. Acesso em: 22 de setembro de 2011.

SANTINI, Denis ; GARCIA, Filomena. *Marketing para franquias. As melhores práticas para franqueadores e franqueados*. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

SEBRAE. Biblioteca Sebrae. Cartilha “O que é Franquia”. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)>. Acesso em: 15 outubro 2011.

SPOLETO. Disponível em: <<http://www.spoletto.com.br> >. Acesso em: 31 de outubro de 2011.

7. Anexos

ANEXO A

Lei de franquias (nº 8955/94, também chamada de Lei Magalhães Teixeira)

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial ("Franchising") e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei.

Art. 1º. Os contratos de Franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art. 2º. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º. Sempre que o Franqueador tiver interesse na implantação de sistema de Franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se Franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do Franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes fantasias e endereços.

II- Balanços e demonstrações financeiras da empresa Franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o Franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus sub-franqueadores, questionando especificamente o sistema da Franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da Franquia;

IV - Descrição detalhada da Franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo Franqueado;

V- Perfil do "Franqueado ideal" no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - Requisitos quanto ao envolvimento direto do Franqueado na operação e na administração do negócio;

VII- Especificações quanto ao;

a) Total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da Franquia;

b) Valor da taxa inicial de filiação ou taxa de Franquia e de caução e;

c) Valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo Franqueado ao Franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte.

a) Remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo Franqueador ao Franqueado

("royalties")-,

b) Aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) Taxa de publicidade ou semelhante;

d) Seguro mínimo, e

e) Outros valores devidos ao Franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - Relação completa de todos os Franqueados, Sub-franqueados e sub-franqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone,

X - Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) Se é garantida ao Franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo em que condições o faz;
- b) Possibilidade de o Franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações"

XI - Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do Franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua Franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo Franqueador, oferecendo ao Franqueado relação completa desses fornecedores.

XII - Indicação do que é efetivamente oferecido ao Franqueado pelo Franqueador, no que se refere à:

- a) Supervisão da rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao Franqueado;
- c) Treinamento de funcionários do Franqueado;
- d) Manuais de Franquia;
- e) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a Franquia; e
- f) "Lay-out" e padrões arquitetônicos nas instalações do Franqueado;

XIII - Situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI, das marcas ou patentes cujo o uso estará sendo autorizado pelo Franqueador;

XIV - Situação do Franqueado, após a expiração do contrato em relação a:

- a) "Know-how" ou segredo da indústria a que venha ter acesso em função da Franquia; e
- b) Implantação de atividades concorrentes da atividade do Franqueador;

XV - Modelo do contrato padrão e se for o caso, também do pré-contrato padrão de Franquia adotado pelo Franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato Franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de Franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo Franqueado ou a empresa ou a pessoa ligada a este. Parágrafo Único: Na hipótese do não cumprimento do dispositivo no "Caput" deste artigo, o Franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago aos Franqueado ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e "Royalties", devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º. (Vetado).

Art. 6º O contrato de Franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do Artigo 4º. desta Lei aplica-se, também, ao Franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta Lei aplica-se aos sistemas de Franquia instalado e operados no território nacional.

Art. 9º Para fins desta Lei, o termo Franqueador, quando utilizado qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o Sub-Franqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao Franqueado aplicam-se ao Sub-Franqueado.

Art. 10.º Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. IIº Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da independência e 106º da República.
Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Élcio Álvares

Despachos do Presidente da República

Senhor Presidente do Senado Federal

Comunico a Vossa Excelência que nos termos do parágrafo 11. do artigo da Constituição Federal, decidi vetar parcialmente Projeto de Lei no. 318, de 1991 (n.º 02192 no Senado Federal), que "Dispõe sobre o contrato de Franquia empresarial ("Franchising") e dá outras providências".

Ouvido, o Ministério da Fazenda assim se manifestou quanto ao seguinte veto:

“Art. 5º As despesas de “Royalties”, de publicidade, de aluguel de marca, de utilização pelo uso da marca, de sistema de “Know-how” e quaisquer outras pagas periodicamente ao Franqueador serão consideradas despesas operacionais dedutíveis para fins de apuração de lucro real do Franqueado ou de empresa que o Franqueado constitua para operar a Franquia, observando o disposto no art. 71º da Lei n.º 4.506, de 30 de novembro de 1964, e legislação superveniente”.

Razão do veto

“Objetiva o Art. 5º regular em que situação as despesas reativadas pelas empresas Franqueadas com “Royalties”, publicidade, aluguel de marca, e outras, são dedutíveis na apuração do lucro real.

A legislação do imposto de renda dispõe que são dedutíveis na apuração do referido lucro as despesas necessárias, pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa.

Particularmente o Art. 7º da Lei n.º 4.506/64 regula em que situações as despesas com “Royalties” e aluguel são admitidas como dedutíveis na apuração do lucro real.

Como se observa, a matéria de que trata o Art. 5º do projeto de lei já se encontra albergada pela legislação do imposto de renda, sendo ele, portanto, desnecessário, razão pela qual se impõe meu veto”.

Estas, senhor presidente, as razões que me levaram a vetar parcialmente o projeto em causa, por contrariar o interesse público, as quais ora submeto à elevada apreciação dos Senhores Membros do Congresso Nacional.

Brasília, 15 de dezembro de 1994.

Itamar Franco.

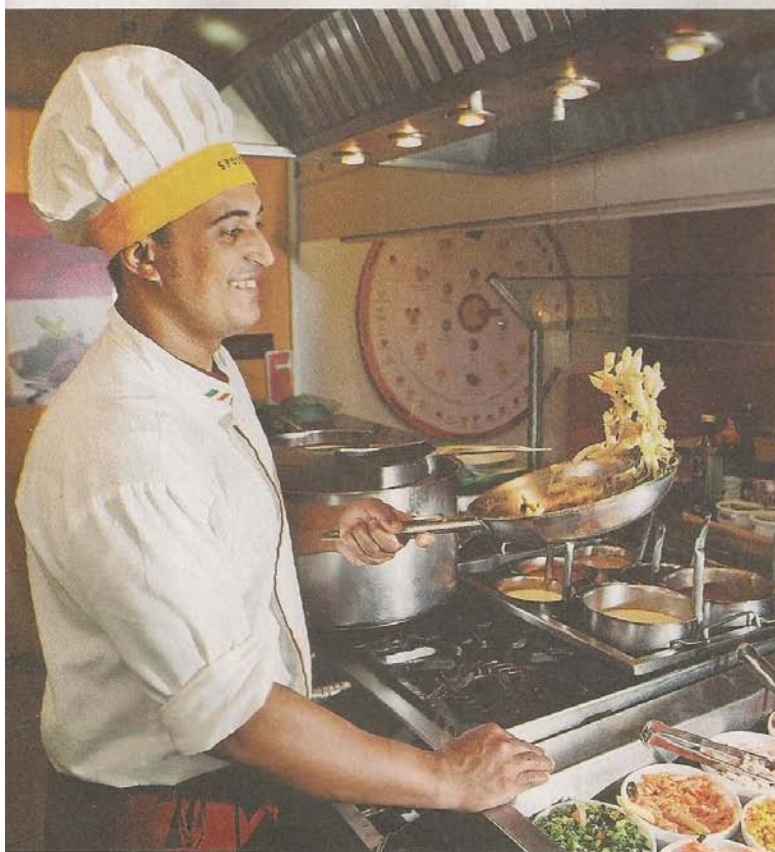
ANEXO B

Reportagem do Jornal O Globo (29/10/2011)



DE IPANEMA PARA O MUNDO

Nascida nos anos 90 na Zona Sul do Rio, rede de restaurantes especializada em massas quer levar o espírito descontraído dos cariocas para o exterior e já marca presença na Espanha, no México e em Porto Rico



Foi em Ipanema que surgiu a primeira loja Spoleto. Com 12 metros quadrados, o pequeno restaurante fazia parte de um complexo gastronômico que não durou muito tempo. Nada que tenha impedido o sucesso da marca, responsável por uma mudança no conceito de fast food no país ao oferecer boa massa italiana, feita de forma rápida e cuidadosa. Hoje, são 244 lojas abertas no Brasil, 63 das quais no Estado do Rio, além de restaurantes em Espanha e México. E, em breve, serão abertas outras oito franquias internacionais, uma delas em Porto Rico.

— Quando abrimos no Rio, trouxemos a experiência do restaurante para a comida rápida, porque até então isso não existia aqui. Agora, queremos levar para fora do país o mesmo espírito alegre e descontraído do carioca que temos, principalmente na interação do cliente com o cozinheiro — diz Antonio Moreira Leite, diretor de franquias e marketing do Spoleto.

A identificação com a cidade ganha ainda mais força por meio de estratégias de marketing que incluem o patrocínio a eventos como o Rock in Rio. Além de manter dois Spoleto's (e mais duas unidades da pizzaria Domino's, que pertence ao mesmo grupo) no evento, a marca ofereceu ao longo de quase todo o ano pratos decorativos inspirados na temática do festival, pintados por artistas plásticos cariocas.

— Eles foram distribuídos nas lojas de todo o país, o que é uma forma de levar a arte carioca às pessoas. O resultado é ótimo. Elas têm ficado encantadas — conta Leite.

Para dar conta de tantas novas lojas, a marca inaugura uma fábrica de massas frescas e molhos em Volta Redonda, no Sul Fluminense, onde foram investidos cerca de R\$ 10 milhões.

— Em 2009, estipulamos uma meta: dobrar nosso valor de mercado até 2013. E estamos seguindo bem nesse caminho. No ano passado, tivemos um crescimento de 21%, e este ano o acumulado é de 19% até agosto. Face a isso, precisamos abrir essa nova fábrica para dar suporte a esse crescimento — explica o executivo.

ANEXO C

Íntegra da conversa com Edwin Júnior (gerente de internacionalização e planejamento)

Legenda: C- Carolina E- Edwin L- Lucyana

C: Olá, Edwin, nosso tema é “Os desafios da comunicação de marketing na internacionalização de marcas franqueadoras”. Escolhemos para ilustrar o estudo o Spoleto pelo fato de ter unidades no México e na Espanha, fugindo a tendência de expansão por Portugal e América Latina. Gostaríamos de saber um pouco mais sobre a marca.

E: O Spoleto faz parte do grupo Umbria, que é holding de três marcas, Spoleto, Koni e Domino's Pizza e tem mais duas empresas dentro do grupo, fazendo parte de toda a cadeia, que é a parte de distribuidores, a Magazino, e a fábrica que produz todas as massas. Tudo aquilo que o grupo não produz, como carne, por exemplo, ele compra e revende pro franqueado com o preço pequeno.

C: São quantas fabricas?

E: São duas fábricas e estamos construindo uma única em Volta Redonda. São 283 lojas abertas com previsão de mais aberturas no decorrer do ano, 26 lojas no México e 2 na Espanha e uma que vai abrir em Costa Rica. São 32 lojas da Domino's que está crescendo através de desenvolvedores regionais, com contratos mais longos, para garantir o compromisso em abertura de lojas e o crescimento mais rápido. Muitas franquias e poucos franqueados para evitar o desgaste na comunicação. O Koni foi comprado em 2008, o total do grupo é de 407 lojas. Agora vou contar como chegamos nos países. A Domino's, grupo da Alsea, que opera mais de mil lojas como Burger King, estava no Brasil e não entendiam bem a cultura brasileira. Foi feito um acordo, onde eles voltariam com o Spoleto na bagagem e o grupo Umbria teria o direito de máster franqueado da Domino's.

L: Então a ida para o México foi mais por oportunidade e não por planos?

E: Isso, nós fomos para o México pela oportunidade oferecida pela Alsea em 2005 e aprendemos uma lição internacional: quando ingressar em um país, o grupo que tome conta da nossa marca tenha os mesmos valores, dedicação e o mesmo cuidado com a marca. A Alesea, por já ser um grupo muito grande e nome internacional, acabou não dando a devida atenção e dedicação à start-up da marca Spoleto. Hoje em dia, quando buscamos um máster franqueado, é necessário que o Spoleto seja o principal negócio do grupo. Em 2006 o grupo tinha aberto 2 lojas no México e nós tínhamos feito um trabalho muito bom com a Domino's, que acabamos comprando os outros 50% da marca no Brasil. Hoje em dia temos todos os direitos da marca no Brasil. Como não estávamos satisfeitos com a operação no México, acabamos desfazendo o negócio com o grupo, o que estava no México não era o Spoleto, era um clone. Foram apresentados alguns investidores no México e encontramos um grupo, passando a máster franquias pra este grupo que hoje toca o negócio, Pacerba, O Spoleto é o principal negócio deles, e hoje, depois de 5 anos já são 23 lojas, já ganhamos até o prêmio de franquias de alimento e bebidas no México em 2009. Eu fui para o México em 2009 pra ajudar a crescer, controlar e garantir que tudo fosse aprovado rapidamente. Hoje no México temos uma fábrica, que era fornecedora, que produz quase 15 toneladas por mês, com distribuição própria e com previsão de fechar o ano com 35 lojas abertas no México. Hoje tem uma pequena central lá que já fazem planos de marketing para que a gente aprove aqui, antes éramos nós que fazíamos tudo, hoje eles já têm uma autonomia.

C: São as mesmas campanhas?

E: Então, todo ano nós pegamos o que foi feito de marketing no ano anterior e mandamos para eles, dentro das possibilidades deles. Por exemplo, eles não têm verba ainda para veicular campanhas na TV, como no Brasil. Lá as campanhas são feitas nos pontos de venda mesmo. Lá tem um fundo de propaganda separado. Tem campanhas semelhantes como a do malabarismo, e o prêmio ao vencedor do México é vir participar da final no Brasil. Tem campanhas adaptadas, como o dia de massa grátis, e quando estávamos no México, essa campanha foi adaptada, com 8 semanas de massa grátis, em uma unidade por dia, com dj, aumentando o ticket médio e a experimentação. Clientes que comiam massas recheadas, podem vir a consumir essas massas mais caras. Ano passado, também foi feita uma campanha de pratos, em parceria com a Coca-Cola, para comemorar os 200 anos de independência do México, só que não acontece da mesma maneira no Brasil- devido a pouca verba, o logo vem na frente. Quanto ao cardápio, foram feitas adaptações, como a inclusão de molhos e pizza, há um mês. Na Espanha também tem pizza, mas por contrato ainda não podemos vender aqui no Brasil. Outra novidade é o cardápio Premium, que tem no Rio Sul, com picanha e com ticket mais alto. Hoje no Spoleto tem gente que pode gastar apenas R\$ 9,90 e tem gente que pode gastar R\$ 30, R\$ 40 reais... abrangendo a todos os públicos. O nicho do mercado não muda por isso, porque o cliente escolhe até quanto ele pode gastar.

L: E a Espanha, foi junto com o México, mais ou menos?

E: A Espanha foi em 2007, também por oportunidade, através de intermédio da Domino's, com um grupo que tinha interesse. Mas é uma cultura muito diferente. Assim que abriu, tínhamos 10 sócios, um deles era do Burger King, que achava que era a mesma coisa abrir um Burger King e um Spoleto- mas não é. Primeiro, o ponto de localização não era tão bom, era como se fosse um Jardim Botânico, não era muito movimentado, pra começar uma marca não era bom. Era uma casa de 2 andares, vermelho e amarelo, com a proposta de culinária italiana por brasileiros. O que era estranho para os espanhóis, ver as cores da bandeira em um restaurante assim. Já tivemos 5 lojas, hoje estamos com 2 abertas, com um sócio apenas e não é o seu negócio principal, com o objetivo de segurar a marca na Europa. Não investimos no negócio, depende do sócio de decidir manter a unidade lá. A mudança visual da marca inclusive, veio da Espanha. Os espanhóis têm outro tipo de cultura, não sendo muito o caso de *fast-casual*, já que por um euro a mais ele poderia ir ao restaurante ao lado, e pedir sentado seu prato, com entrada, prato principal... Contratamos uma pessoa renomada para reformular a marca para esta dar certo na Espanha. O projeto em si era muito caro, então fizemos algumas adaptações, o que fez a gente repensar a marca no Brasil, no meio de 2009, quando a marca fez 10 anos. Agora toda nova loja que vai abrir abre com esse novo modelo. A cada renovação de contrato, em 5 anos, todas as lojas terão a nova imagem. Ou seja, até 2013, todas as lojas serão iguais.

No México, a gente queria explicar o que era o Spoleto. Então colocamos “massas y ensaladas”, tirando o “culinária italiana” que tinha no Brasil e hoje já nem tem mais pelo fato de todo mundo já conhecer o Spoleto. Uma coisa que aconteceu no México é que o *mix* de saladas é muito maior que aqui, sendo 18% lá e 8% aqui, o que é ótimo pelo fato do ticket médio e margem. Hoje no México, nós somos a marca que mais vende produtos mais saudáveis da Coca-Cola, como Nestea e sucos, associado ao fato de vender bem a salada.

C: Quais países vocês pensam em expandir?

E: Com a Costa Rica, o interesse veio através do Koni. O grupo queria abrir o Koni lá, então pedimos um estudo de mercado. Mas também íamos abrir em Portugal o Koni no ano passado. Estudando o que era melhor pro Koni, 6 meses depois, tivemos medo de abrir em outro país e perder o foco. Mesmo assim, o grupo da Costa Rica queria fazer negócio com o grupo Umbria. Fomos convidados a ir à Costa Rica, conhecemos a estrutura, a operação, o mercado e achamos interessante para o Spoleto e fechamos em junho o contrato de máster franquia de 15 lojas em 5 anos na Costa Rica, o que é pouco comparado ao Brasil, que abre em média 35 lojas por ano. Ficamos 1 semana lá com o nosso chef Giane Cardoni, conhecemos os fornecedores, onde vão comprar cada tipo de produto, fizeram uma degustação para nós aprovarmos o produto final, e eles ficaram 1 mês treinando no Rio de Janeiro para entender a essência do negócio. Agora eles estão negociando pontos em shopping. Quando eles tiverem um ponto no shopping, eles mandam a planta do shopping e nós fazemos toda a programação visual e mandamos para lá.

L: Vocês dão preferência para loja de shopping ou de rua?

E: Depende, para abrir em outro país é melhor de shopping, hoje temos 2 lojas em shoppings na Espanha. No Brasil o faturamento de loja de shopping e rua é parecido, já que tem lojas que vendem bastante- como a do RB1. Hoje em dia a loja com maior faturamento é a loja no Rio Sul.

C: E foi feito um estudo de mercado específico para o Spoleto?

E: Nós utilizamos o estudo do Koni, que tinha muitos dados do país e informações populacionais. Quando nós visitamos a Costa Rica e os shoppings que percebemos o potencial do país. Vou mostrar como funciona o fluxograma desde o primeiro contato até o abrir a loja. Primeiro contato é e-mail, telefone, conversa, se entender que o interessado é um investidor em potencial, nós pedimos um estudo de mercado, mostrando como são os hábitos de consumo em relação à massa ou comida japonesa, no caso do Koni, o PIB, situação econômica, ticket médio... Dependendo da resposta e do cliente, aprovando o estudo, vemos qual é o número de lojas que se pretende abrir. Se for 5 lojas em 5 anos, é melhor esperar um pouco mais para investir nesse determinado mercado, isso porque o desgaste de abrir uma loja e 100 loja é o mesmo. Faz sentido ter no mínimo 15 lojas em 5 anos. É assinado um contrato de sigilo e mandamos informações de faturamento de loja, projetos, custos locais...fazemos o dre, quantos pratos por dia vão vender lá, o lucro que vai ter, o tempo de *pay-back*, orientamos o grupo investidor a ajustar o investimento. Analisamos a média de lucro x investimento e vemos se faz sentido para ambas as partes e assim, convidamos o grupo a vir ao Brasil, estando ok o estudo de mercado e o financeiro. Tem gente que acaba sendo descartado pelo fato de não querer gastar dinheiro com a visita no Brasil. Aqui nós apresentamos a proposta, vemos quanto vai ser a taxa de abertura e os royalties, que depende do mercado, por exemplo em Portugal, por ser em Euro, é mais caro que na Costa Rica, onde as despesas são menores. O estudo de quantas lojas serão abertas é importante porque nós só começamos a ter lucro depois de 8 lojas abertas. Nós cobramos uma taxa de royalties de 3% no estrangeiro porque o máster franqueado tem que cobrar do franqueador 6%- eles ficam com 3% e nós com 3%, que já paga o custo de suporte anual da marca. Quando assinamos um contrato também pedimos que paguem taxa de franquia antecipadas de 5 lojas, dependendo do país. Isso gera o compromisso de abertura das lojas e que o nosso suporte vai ser bem dado.

L: Vocês pretendem abrir o Spoleto em Portugal também?

E: Nós já temos o Koni lá, mas acredito que não por agora, pelo fato de já termos muitos clones de Spoletto em Portugal. Inclusive já tivemos problemas com o nome da marca, problemas de patente na Colômbia, que tem 2 lojas Spoletto que não pertencem ao grupo. Hoje, como aprendizado, já temos mais de 80% dos países de interesse registrados, nós cercamos a Colômbia, que não tem por onde crescer. Uma coisa interessante foi o grupo investidor da Venezuela ter conhecido o Spoletto pela Colômbia. Eles fazem um bom trabalho lá e, enquanto estiver assim, tudo bem. Hoje nossos planos são manter as lojas na Espanha e crescer na América Latina e também nos EUA, daqui a 3 ou 4 anos, pra entrar certo, com um investimento grande.

ANEXO D

Tabela de motivações Spoleto (preenchida por Edwin Júnior).

Fatores	Nenhuma influência	2	3	4	Muita influência
	1				5
Tamanho do mercado no país de destino			x		
Nível de prosperidade econômica do mercado				x	
Oportunidades de nichos não atingidos nos mercados de destino			x		
Posse de alguma vantagem competitiva sobre competidores internacionais			x		
Objetivos organizacionais expansionistas				x	
Fortalecimento da imagem da empresa				x	
Acúmulo de conhecimento para a empresa					x
Obtenção de economias de escala					x
Oportunidades limitadas de expansão no mercado nacional		x			
Proximidade cultural com o país de destino			x		
Estagnação do mercado nacional			x		
Desempenho financeiro da empresa insatisfatório no BR	x				
Ambiente econômico desfavorável no Brasil	x				
Proximidade geográfica do país de destino			x		
Perda de participação de mercado no Brasil	x				
Baixos custos de operação/investimento no mercado internacional				x	
Interesse de investidores internacionais					x
Desejo pessoal do presidente da empresa				x	

ANEXO E

Fluxograma para início de expansão internacional do Spoletto (fornecida por Edwin Júnior).

